



# UNIVERSIDAD BENITO JUÁREZ G.

INCORPORADA A LA SEP CLAVE 21MSU0017B

REGISTRO DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES DIEM/584/97

Modelo estratégico de responsabilidad social implementando la teoría del  
Blue Ocean y fidelización. Caso, Fitz, Huaraz

## TESIS DOCTORAL

que para obtener el grado de PhD

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN GERENCIAL

P R E S E N T A

CÉSAR HERNÁN NORABUENA MENDOZA

ASESORA

MARÍA ESTHER ALCÁNTARA GUTIÉRREZ

MÉXICO, MAYO

2023

ESTA TESIS DOCTORAL DEBE SER CITADA COMO:

Modelo estratégico de responsabilidad social implementando la teoría del Blue Ocean y fidelización. Caso, Fitz, Huaraz [tesis doctoral. Universidad Benito Juárez G.]. Repositorio.



Esta obra está bajo una

[Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

**Se permite la reproducción total o parcial  
y la comunicación pública de la obra  
con reconocimiento de la autoría.**

**No se permite el uso comercial  
ni la creación de obras derivadas.**

## **RESUMEN**

La empresa deportiva “Fitz” se dedica a brindar el servicio de alquiler de recinto deportivo. Sin embargo, en el presente, el sector experimenta una elevada saturación a causa de la feroz rivalidad entre las compañías para captar clientes mediante la disminución de costos o el perfeccionamiento de sus prestaciones, lo que afecta negativamente la rentabilidad de la empresa objeto de estudio. En consecuencia, se hace necesario un cambio hacia un nuevo modelo de negocio. Por lo tanto, se planteó el siguiente problema ¿Cómo crear un modelo estratégico de responsabilidad social que permita la fidelización de clientes para el caso Fitz en Huaraz, implementado la teoría del Blue Ocean?; la investigación tuvo como objetivo crear un modelo estratégico de responsabilidad social que permita la fidelización de clientes para el caso Fitz en Huaraz, implementando la teoría del Blue Ocean, se utilizó una metodología de investigación experimental, categorizada como preexperimental en términos de pretest-postest con una única evaluación, se aplicó en un estudio de naturaleza cuantitativa y se utilizó el método de muestreo aleatorio simple para seleccionar la muestra de 75 clientes de una población total de 93 personas que acuden al recinto deportivo; los resultados de la investigación muestran que la aplicación del modelo de estrategia basado en la teoría del océano azul produjo un aumento significativo en fidelización de clientes del centro deportivo en Huaraz.

**Palabras claves:** Clientes fidelizados, Modelo estratégico, Sustentabilidad económica, Sustentabilidad social y Sustentabilidad ambiental.

## **ABSTRACT**

The sports company "Fitz" is dedicated to providing the rental service of sports facilities. However, at present, the sector experiences a high saturation due to the fierce rivalry between companies to attract customers by reducing costs or improving their benefits, which negatively affects the profitability of the company under study. Consequently, a change towards a new business model is necessary. Therefore, the following problem was raised: How to create a strategic model of social responsibility that allows customer loyalty for the Fitz case in Huaraz, implementing the Blue Ocean theory?; The objective of the research was to create a strategic model of social responsibility that allowed customer loyalty for the Fitz case in Huaraz, implementing the Blue Ocean theory, an experimental research methodology was obtained, categorized as pre-experimental in terms of pretest-posttest with a single evaluation was applied in a study of a quantitative nature and the simple random test method was obtained to select the sample of 75 clients from a total population of 93 people who attend the sports venue; The results of the investigation show that the application of the strategy model based on the theory of the blue ocean produced a significant increase in the loyalty of clients of the sports center in Huaraz.

**Keywords:** Loyal customers, Strategic model, Economic sustainability, Social sustainability and Environmental sustainability.

## Agradecimientos

A la Universidad Benito Juárez G. por haber contribuido en mi formación con el doctorado en administración gerencial y obtener las competencias necesarias para afrontar procesos de investigación científica en el área de conocimiento de la gestión empresarial.

Al colegio Regional de Licenciados en Administración de Ancash por su incansable labor para brindar información empresarial y de gestión, que ayudo en conocer el contexto actual de la Región.

A la Dra. María Esther Alcántara Gutiérrez por su asesoramiento metodológico y haber aportado con su experiencia en la investigación realizada.

A la Dra. Mireya Ramírez Martínez que apporto con su experiencia en el proceso científico, siendo de gran ayuda para la investigación.

Al Dr. Pedro Luis Días Fernández coordinador de postgrado de la Universidad Benito Juárez G. por haber guiado exitosamente los procesos administrativos para llegar a la etapa de la sustentación de la tesis de doctorado.

César Hernán Norabuena Mendoza.

## **Dedicatorias**

Quiero dedicar este logro en primer lugar a mi familia, incluyendo mis padres Hernán y María, mis hermanos, sobrinos y amigos, así como también a mis colegas y a todos aquellos emprendedores que luchan incansablemente para alcanzar sus metas, a pesar de las múltiples dificultades que enfrentan en el camino.

## Índice general

INTRODUCCIÓN .....	i
CAPÍTULO 1 Protocolo de investigación .....	2
Línea de investigación de la Universidad Benito Juárez .....	2
Planteamiento del problema .....	2
Justificación .....	2
Profundidad del estudio .....	7
Pregunta de investigación .....	7
Hipótesis .....	8
Objetivo general .....	8
Objetivos específicos .....	8
Alcances y delimitaciones .....	8
CAPÍTULO 2 Fundamento teórico .....	9
Estado del arte .....	9
Marco teórico .....	23
Marco conceptual .....	52
Marco Histórico y Actual .....	58
Marco Legal y Normativo .....	59
CAPÍTULO 3 Marco metodológico .....	61
Matriz de congruencia .....	61
Método racional de análisis .....	62
Profundidad .....	65
Diseño metodológico .....	65
Enfoque de recolección de datos .....	66
Procedimientos de instrumentación .....	68

<b>Determinación de la muestra</b> .....	68
<b>Trabajo de campo</b> .....	70
<b>RESULTADOS</b> .....	71
<b>CAPÍTULO 4 Propuesta de transformación</b> .....	104
<b>CONCLUSIONES</b> .....	106
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	108
<b>REFERENCIAS</b> .....	109
<b>OTRAS FUENTES CONSULTADAS</b> .....	116
<b>ANEXOS</b> .....	117

## Índice de figuras

Figura 1: Transición del océano rojo al océano azul .....	24
Figura 2: Innovación en valor.....	26
Figura 3: Mapa pionero-migrante-colono .....	32
Figura 4: Escenario estratégico .....	35
Figura 5: Las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador.....	37
Figura 6: Los tres niveles de no clientes .....	38
Figura 7: Esquema de los seis caminos.....	39
Figura 8: El marco de las cuatro acciones .....	42
Figura 9: Criterios para calificar el NPS.....	48
Figura 10: Factor experiencial de fidelización.....	50
Figura 11: Nivel de satisfacción de los clientes por el servicio brindado en el centro deportivo .....	71
Figura 12: Facilidad para coordinar y acceder a los servicios del centro deportivo .....	71
Figura 13: Atención a quejas y reclamos del servicio recibido en el centro deportivo ....	72
Figura 14: Actitud a medidas de seguridad para evitar robos en el centro deportivo .....	74
Figura 15: Actitud para confiar que los datos personales no son compartidos sin autorización en el centro deportivo .....	75
Figura 16: Las medidas de seguridad del centro deportivo ante posibles agresiones....	76
Figura 17: Restricción al acceso de personas no autorizadas al centro deportivo.....	76
Figura 18: Obtiene información por internet de los horarios de alquiler disponibles en las próximas 24 horas .....	77
Figura 19: Acceso para hacer consultas personales por internet sobres los costos de alquiler y respondidos de forma inmediata.....	78
Figura 20: Contar con medio por internet que permite a los clientes coordinar horarios, pactar encuentros deportivos, completar equipos.....	79

Figura 21: Acceso a reservaciones por internet en las próximas 24 horas. ....	80
Figura 22: Motivación a clientes para no arrojar basura al suelo y reducir el nivel de contaminación en el centro deportivo .....	81
Figura 23: Reutilización de los descartables convirtiéndolos en tachos de basura, adornos, macetero para las plantas en el centro deportivo .....	82
Figura 24: Reciclaje de los envases descartables correctamente en el centro deportivo .....	83
Figura 25: difusión a sus clientes del uso correcto del agua y de la energía eléctrica en el centro deportivo .....	84
Figura 26: Veces que asiste el cliente al centro deportivo .....	86
Figura 27: Turno de juego con que frecuentan los clientes del centro deportivo.....	86
Figura 28: Contar con equipo fijo para un horario, turno y día en el centro deportivo ....	87
Figura 29: Tiempo de juego en un día en el centro deportivo .....	88
Figura 30: Recomendación a amigos o contactos del servicio que brinda el centro deportivo .....	89

## Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables .....	60
Tabla 2: Matriz de consistencia .....	61
Tabla 3: Diseño de tipo de investigación .....	66
Tabla 4: Ingreso de datos para muestra .....	69
Tabla 5: Nivel de afectación del cliente ante la eventualidad de la suspensión de los servicios del centro deportivo .....	91
Tabla 7: Prueba de normalidad con Kolmogorov-Smirnov para una muestra .....	92
Tabla 8: Prueba de rangos con signo de Wilcoxon .....	92

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centró en el diagnóstico, construcción, formulación e implementación del Modelo estratégico de responsabilidad social basado en la teoría del Blue Ocean para el caso Fitz en Huaraz. La investigación se enmarca en la línea de investigación de gestión estratégica en ambientes de economía circular.

El trabajo de investigación se inició el 03 de junio de 2021, enfocada en el sector de alquiler de espacios deportivos y utilizando como caso la empresa Centro Deportivo Recreacional FITZ EIRL. Esta empresa está ubicada en Huaraz, Perú, específicamente en la Av. Fitzcarrald Nro. 282, y se dedica a proporcionar servicios de alquiler de instalaciones deportivas para diversas disciplinas.

El estudio se enfoca en la generación de innovación de valor a través de una propuesta que permita generar mayores utilidades a menor costo para la empresa, a través de la eliminación de factores competitivos en la industria y la reducción de costos asociados a estos factores, además de la implementación de acciones que permitan incrementar factores de mejora y la creación de factores nunca antes ofrecidos.

El sector de alquiler de espacios deportivos se caracteriza por la presencia de numerosos competidores, que compiten principalmente en términos de precios bajos. Esto ha llevado a problemas como la insostenibilidad organizacional y la baja fidelidad de los clientes, lo que ha dado lugar al tema de investigación abordado en este estudio.

Se propone la adopción de la estrategia del océano azul para evitar la competencia basada en precios bajos y la imitación de acciones de competidores en el sector de alquiler de espacios deportivos. Esta estrategia se enfoca en el proceso estratégico y el uso de herramientas para crear un modelo de negocio que alinee la utilidad, costo y precio, y que permita identificar un mercado no explorado para dejar de competir en el actual sector conformado por los centros deportivos.

Con respecto a la responsabilidad social, se espera que el centro deportivo asegure la sostenibilidad de sus actividades.

La responsabilidad social empresarial, de acuerdo a las afirmaciones de Jáuregui, Ventura y Gallardo (2020) es un enfoque de gestión empresarial que exige que la empresa actúe de correcta en conformidad con la ley y de forma ética hacia a las personas que posibilitan sus operaciones, con el propósito de lograr el bienestar económico, social y ambiental que conduce al desarrollo sostenible.

La responsabilidad social implica una alianza en favor del desarrollo humano, buscando una situación en la que ambas partes ganen. Esto significa crear valor compartido para lograr el objetivo de optimizar la eficacia en el mercado mediante la implementación de políticas y prácticas operativas. La concepción del valor compartido es considerada un círculo virtuoso (Jáuregui, Ventura & Gallardo, 2020).

Los autores sostienen que el enfoque de creación de valor compartido como medio de responsabilidad social empresarial se basa en el concepto de ganar-ganar.

Con base en Chan y Mauborgne (2018), el concepto de que el beneficio se obtiene a partir de la pérdida de otro es contrario a la responsabilidad social, ya que solo se enfoca en beneficiar a una parte del negocio. Por esta razón, las organizaciones no deben enfocarse en la competencia.

De acuerdo con Chan & Mauborgne (2018), es necesario crear nuevas oportunidades de crecimiento y empleo mediante la apertura de nuevas fronteras en lugar de tratar de dividir un mercado existente y en declive. Se trata de crear un nuevo espacio económico en el denominado "océano azul". Esta estrategia implica un enfoque de responsabilidad social basado en el concepto de "ganar-ganar", donde tanto el cliente como la empresa pueden obtener beneficios.

La estrategia del océano azul busca capturar la innovación en valor mediante su metodología, lo que implica una filosofía estratégica que está generando responsabilidad social al vincularse con la innovación.

La innovación es la fuente principal para lograr una responsabilidad social empresarial y, a través de ella, las empresas pueden establecer relaciones de ganar-ganar en las que se benefician mutuamente.

El centro deportivo obtuvo ingresos y beneficios como resultado de la innovación implementada.

La comunidad deportiva en general se ve favorecida por una propuesta innovadora con relación al arrendamiento de instalaciones deportivas.

El público de interés, conformado por los deportistas que practican voleibol, público que labora en instituciones y empresas, se beneficia al mejorar el servicio, mediante la innovación como base central para desarrollar deporte y encontrar soluciones específicas a sus necesidades identificadas.

El método de investigación utilizado se basa en un análisis racional que comprende a través de la inspección basada en enfoques inductivos, teóricos y deductivos. Se aplica un método cuantitativo y estadístico para la obtención de datos y La técnica particular que se aplicará es la de experimental basado en hipótesis y deducción.

Respecto a la profundidad del estudio, se aplicó un diseño experimental con una tipología pre experimental que comprendió las fases de evaluación previa y posterior.

La presente investigación contribuyó al conocimiento a través de la aplicación del experimento basado en la teoría para crear un blu ocean, permitiendo a la empresa en estudio dejar de enfrentarse en sectores saturados que predomina los precios relativamente bajos y establecerse en un ámbito desconocido con clientela que busca servicios de calidad a precios accesibles para satisfacer sus necesidades deportivas. La relevancia social de este modelo de negocio radica en su capacidad para guiar a personas y empresas del sector a evitar la competencia, reducir costos y aumentar los ingresos en beneficio del negocio.

En conclusión, la relevancia humana de esta investigación se basa en la mejora de la calidad de vida de los deportistas y su motivación para seguir practicando deportes al proporcionar un lugar seguro y acatando las directrices de la compañía para no dañar el

medio ambiente al evitar desechar basura en el suelo, se disminuirá la contaminación ambiental y se promoverá la inhalación de un aire más limpio, influyendo favorablemente en la salud de las personas que acuden al negocio.

Esta investigación encuentra su justificación teórica al abordar el análisis y debate en torno al innovador enfoque de planificación estratégica de la compañía objeto de estudio. La teoría del Blue Ocean se introduce como una opción alternativa a la teoría de las fuerzas competitivas de Porter, que sugiere factores de competitividad en mercados existente. Por otro lado, la estrategia del Blue ocean facilita la identificación de oportunidades emergentes en el mercado, permitiendo posicionarse y eludir a los competidores.

Desde un punto de vista práctico, la investigación se justifica porque la aplicabilidad del modelo del océano azul permite obtener una estrategia claramente definida con un enfoque claro en las acciones estratégicas. La propuesta de valor es divergente de la competencia y el mensaje es contundente y claro, lo que permite diferenciarse completamente del sector y generar valor para la empresa mediante el aumento de utilidades bajo un esquema de negociación de ganar-ganar con los clientes del centro deportivo en estudio.

Bajo una óptica eminentemente práctica, la justificación de la investigación radica en la aplicación de la teoría para crea un Blue Ocean, el cual permite crear estratégicamente acciones nítidamente delineada y enfocada en acciones tácticas bien definidas. La oferta de valor se destaca por su capacidad de diferenciarse de los competidores, con un mensaje conciso y transparente, lo que permite lograr una diferenciación total en su ámbito de acción. Esto conlleva a la creación de valor para la empresa, al aumentar los beneficios en un entorno de negociación de beneficio mutuo con los clientes del establecimiento deportivo objeto de análisis.

Con respecto a la perspectiva costo-beneficio, la investigación se justifica porque la aplicación de la estrategia del océano azul permite a la empresa en estudio tener acceso a un nuevo espacio de mercado con clientes que encuentran lo que necesitan para realizar actividades deportivas, lo que contribuye a un aumento de los ingresos. Además,

esto conlleva a una reducción en los gastos asociados con las tácticas y procesos similares a los de la competencia que no generan ninguna diferenciación en el mercado.

Desde una perspectiva metodológica, la justificación de esta investigación radica en la aplicación y profundización del aporte innovador de la teoría del océano azul. Esto implica la incorporación de tres acciones clave: la formulación y aplicación de políticas de privacidad para mejorar un entorno de confianza en torno al servicio, la optimización de los canales de comunicación en el seno de una comunidad virtual que fomente la colaboración, y la adopción de medidas que promuevan la responsabilidad socioambiental que son factores críticos para asegurar la sustentabilidad a nivel económica y funcional del centro deportivo bajo análisis.

La estructura del trabajo de investigación se compone de lo siguiente:

En el capítulo 1, se considera el protocolo de investigación, hace mención a la línea de investigación elegida como parte del presente estudio, se realiza el planteamiento del problema por medio de acontecimientos ocurridos en el sector, además de la referencia de los datos estadísticos, la justificación teórica, justificación práctica, justificación desde el área de estudio, la justificación metodología, la profundidad del estudio, pregunta de investigación, hipótesis, objetivo general, objetivo específicos, alcances y delimitaciones.

En el capítulo 2, abarca sobre los fundamentos teóricos, conformado por el estado del arte, el marco teórico, el marco conceptual, el marco histórico-actual, el marco legal-normativo y la operacionalización de variables.

En el capítulo 3, denominado marco metodológico, comprende la matriz de consistencia, el método racional de análisis, la profundidad, el diseño metodológico, el enfoque de recolección de datos, el método específico a emplear, procedimiento de instrumento, la determinación de la muestra, el trabajo de campo, discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis.

En el capítulo 4, se presenta la propuesta de transformación en correspondencia con el objetivo general.

## **CAPÍTULO 1 Protocolo de investigación**

La gestión estratégica en el contexto de la economía circular fue elegida como la línea de investigación, que busca utilizar de nuevo, arreglar, restablecer y procesar de manera sostenible los materiales y productos que ya se encuentran disponibles. Durante la definición del problema se presentó una breve explicación de la situación complicada que se está tratando de resolver, mientras que la justificación teórica se basó en la propuesta de un modelo estratégico válido y confiable. Por otro lado, la justificación metodológica se fundamentó en el valor añadido que la investigación aporta en comparación con otros estudios previos. Finalmente, en la justificación práctica se destacaron los resultados obtenidos en la investigación, que permitieron influir en la realidad del campo de estudio.

El nivel de profundidad del estudio permitió explicar detalladamente el tema de investigación, mientras que la pregunta de investigación permitió definir el problema a abordar. La hipótesis formulada expresó lo que se podría suceder durante la investigación y los objetivos planteados indicaron lo que se buscó alcanzar con ella. Por último, en el alcance se establecieron los límites temporales y las limitaciones que afectaron la realización del estudio.

### **Línea de investigación de la Universidad Benito Juárez**

En la presente investigación se eligió como línea de investigación a la “Gestión estratégica bajo ambientes de economía circular”, al plantear el diseño de modelo de gestión estratégica que permitan evaluar la viabilidad de mercados no explorados, empleando el estudio del modelo circular.

### **Planteamiento del problema**

Según González (2020), la pandemia del covid-19 ha provocado cambios en los hábitos deportivos de la sociedad, y como resultado de los confinamientos, los centros deportivos han tenido que cerrar temporalmente, lo que ha generado consecuencias negativas en la salud de las personas debido a la falta de actividad física, como el aumento de peso y complicaciones de salud.

De acuerdo con Tan, He y MacGregor (2020), las personas con sobrepeso tienen un mayor riesgo de contraer una infección por covid-19, con una probabilidad que puede llegar hasta el 50%.

El informe estadístico presentado por Guthold (2018) muestra que, en América Latina, Brasil tiene la tasa más alta de inactividad física, con un aumento del 47% de la población, mientras que Paraguay tiene el menor incremento, con un 37%.

En cuanto a México, INEGI (2020) indica que durante la pandemia del covid-19, hubo un aumento del 28.8% en la realización de actividades físicas y deportivas en el hogar, pero una disminución del 11% en la realización de actividades en centros deportivos privados en comparación con el año anterior. Las principales razones por las que las personas no realizan actividades físicas son la falta de tiempo en un 45%, problemas cardiovasculares en un 19% y agotamiento por trabajo en un 16%.

Según la OMS (2020), durante la pandemia del covid-19, el 32% de las personas mayores de 15 años fueron consideradas inactivas físicamente, lo que ha contribuido a las altas tasas de contagio y más de 3 millones de muertes a nivel mundial. Incluso los jóvenes se han visto afectados por la reducción en la actividad física, como se muestra en el presente informe estadístico.

A nivel nacional, según Muñoz (2020), se valora la importancia de realizar actividades físicas en un 79%, pero solo el 39% realmente lleva a cabo ejercicios y deportes. Esto ha llevado a problemas de salud como hipertensión, enfermedades cardiovasculares, diabetes y altos niveles de depresión y ansiedad. Además, ha tenido un impacto social negativo, como el aumento de la delincuencia y el uso de drogas. Hall, Deepika y Shane (2020) concluyen que esto se debe a la pandemia de COVID-19 y la falta de actividad física debido a hábitos sedentarios.

A medida que se implementaron campañas de vacunación, se permitió gradualmente la reapertura de establecimientos deportivos en el Perú, aunque con ciertas restricciones y protocolos sanitarios. Según los informes estadísticos y la experiencia durante la pandemia, para reducir el sedentarismo y mejorar la calidad de vida, es importante contar

con un estado físico óptimo y practicar deportes. Como resultado, ha habido un aumento en la demanda de espacios deportivos.

Sin embargo, como señala González (2020), la infraestructura deportiva en América del Sur es desigual, especialmente entre las zonas urbanas y rurales, y las instalaciones deportivas han sufrido deterioro debido a la falta de actividad física. Esto ha dificultado que las personas puedan acceder a instalaciones deportivas adecuadas para llevar a cabo ejercicios y prácticas deportivas.

Debido a la gran demanda de centros deportivos en Perú, algunas empresas que reabrieron sus negocios no cumplieron con los protocolos sanitarios y mostraron deficiencias, lo que resultó en una escasez de canchas disponibles para alquilar. Para improvisar, las canchas de fútbol de 7 jugadores con césped sintético se adaptaron para jugar voleibol, y la gente se adaptó a jugar en cualquier lugar disponible. Esto llevó a la construcción de nuevos centros deportivos, lo que ha incrementado la competencia en el mercado, con el precio como un factor decisivo.

En Huaraz, a partir del año 1990, la municipalidad construyó campos deportivos en los barrios sin cercas perimétricas para mantener la salud y la práctica de diferentes deportes. Esto llevó a que la gente usara estos espacios de recreación de forma gratuita para jugar voleibol, fútbol sala, baloncesto y otros deportes. La administración de los campos deportivos recaía en los comités de los barrios, quienes asumían la responsabilidad de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones. Algunos campos deportivos solo permitían la práctica de fútbol sala, mientras que otros se limitaban a tener solo líneas marcadas para jugar voleibol. En algunos casos, se compartían los espacios para la práctica de diferentes deportes. Los centros deportivos en los diferentes barrios de la ciudad de Huaraz carecían de mantenimiento y a menudo presentaban problemas de higiene y seguridad.

Los centros deportivos no tenían cercas perimetrales, lo que permitía el acceso de cualquier persona y aumentaba la inseguridad. Además, al permitir el uso gratuito de sus instalaciones, se dificultaba la recaudación de ingresos para cubrir el costo de mantenimiento.

Después del año 2000, la ciudad de Huaraz experimentó un crecimiento poblacional debido a la llegada de mineras y al aumento de ingresos por concepto de canon minero. Esto generó una migración aún mayor hacia la ciudad y la región Ancash.

El aumento de la demanda de empleo en empresas de servicios y en las minas, sumado a los altos ingresos que recibieron los gobiernos locales por canon, llevó a la construcción de obras públicas de alto valor. Esto a su vez incrementó el movimiento de personas desde regiones del Perú hacia el distrito de Huaraz y otras ciudades a nivel de Ancash.

La demanda de actividad física tanto por parte de los migrantes como de los ciudadanos locales en Huaraz impulsó el arrendamiento de instalaciones deportivas situadas en diversos vecindarios de la urbe. Sin embargo, la poca cantidad de centros deportivos generaba dificultades para satisfacer la alta demanda, lo que llevó a solicitar la ayuda del municipio para mejorar la infraestructura y cercar los campos deportivos.

A partir del año 2000 se comenzaron a construir cercas perimetrales y a alquilar las instalaciones de los centros deportivos con ciertas mejoras. Sin embargo, los encargados de la administración del campo deportivo no tenían sueldo y se enfocaban únicamente en recaudar dinero para cubrir el mantenimiento del campo deportivo.

A partir de 2010, los habitantes aledaños a las instalaciones deportivas y algunos integrantes del comité han reportado en múltiples ocasiones el desvío indebido de recursos económicos por parte de la dirección. Pese a los avances llevados a cabo, se percibía que algunos clientes mostraban niveles de insatisfacción por el costo de alquiler y la utilización del centro deportivo, ya que sentían que no recibían un servicio de calidad en comparación con otros espacios deportivos de la zona.

A partir de 2015, la competencia por el alquiler de centros deportivos ha aumentado y los clientes buscan factores como el precio, los horarios disponibles, la calidad de las instalaciones y el mantenimiento, entre otros, al momento de decidir alquilar un centro deportivo. Desafortunadamente, muchas empresas se han enfocado únicamente en generar ingresos, dejando de lado su impacto social y su responsabilidad en brindar instalaciones seguras y servicios de calidad.

Algunos centros deportivos se han enfocado en promover el consumo de alcohol como un negocio adicional, en lugar de centrarse en fomentar la práctica del deporte y contribuir a la salud y el bienestar de la juventud. Además, muchas empresas han dejado de innovar y se centran en prácticas de benchmarking competitivo.

La pandemia del Covid-19 ha generado una mayor demanda de lugares para hacer deporte en la ciudad de Huaraz y en todo el mundo. Sin embargo, muchos clientes se enfocan únicamente en el precio y no valoran las mejoras en la ubicación, servicio, iluminación y protocolos de salubridad. Las empresas compiten en función del precio y generan presión en los clientes para que elijan sus servicios.

Ante esta situación, se propone una reorientación estratégica para el centro deportivo Fitz, que se centre en la innovación en el servicio y permita salir del mercado en el que actualmente se encuentra. De esta forma, la empresa podrá generar valor tanto para sus clientes como para la compañía y centrarse en la utilidad, el precio, el costo y el compromiso social orientado hacia el bienestar de la colectividad deportiva a la que se enfoca.

## **Justificación**

### **Justificación teórica**

Se llevó a cabo un análisis y discusión en relación con el nuevo modelo de planteamiento estratégico implementado por la empresa objeto de estudio. En este contexto, se ha presentado la teoría del océano azul como una alternativa opuesta a la teoría de las Cinco Fuerzas, la cual propone una competencia directa dentro de un mismo mercado. En contraste, la estrategia del océano azul busca identificar nuevos mercados en los que la empresa pueda posicionarse y evitar la competencia directa.

### **Justificación práctica**

El modelo océano azul es altamente aplicable en la generación de una estrategia claramente definida, debido a que tiene un enfoque preciso y acciones estratégicas bien definidas. Al presentar una propuesta en valor sin tomar como base a la competencia, la redacción y transmisión del mensaje estratégico se torna nítido y convincente, facilitando

su total distinción dentro del rubro y aportando valor al negocio, lo que se traduce en un incremento de las utilidades bajo un esquema de interacción en el que ambas partes, empresa y clientes del centro deportivo analizado, obtienen beneficios.

### **Justificación desde el área de estudio**

Al aplicar la estrategia del océano azul, la empresa en estudio obtiene beneficios en términos de costo-beneficio, al abrir un nuevo mercado para clientes que buscan soluciones específicas para realizar actividades deportivas. Esto contribuye a aumentar los ingresos de la empresa y reducir los gastos que antes se generaban al seguir tácticas y procesos similares a los de la competencia. La estrategia implementada también permite a la empresa incrementar los precios del servicio por encima de los de sus competidores, lo que le permite recuperar su inversión y generar mayores utilidades.

### **Justificación metodológica**

La investigación llevada a cabo profundiza y aporta una nueva perspectiva a la teoría del océano azul, la cual incluye la incorporación de tres acciones: la formulación y aplicación de políticas de privacidad para generar un ambiente seguro, el desarrollo de una comunicación eficiente a través de una comunidad colaborativa virtual y la implementación de acciones de responsabilidad social ambiental, con el objetivo de garantizar la viabilidad económica y operativa de la empresa deportiva analizada.

### **Profundidad del estudio**

El estudio llevado a cabo utilizó un enfoque experimental al aplicar el Modelo Estratégico basado en la teoría del Blue Ocean como una forma de responsabilidad social empresarial en el caso del centro deportivo de Huaraz.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo crear un modelo estratégico de responsabilidad social que permita la fidelización de clientes para el caso Fitz en Huaraz, implementado la teoría del Blue Ocean?

## **Hipótesis**

La propuesta de crear un modelo estratégico de responsabilidad social implementando la teoría del Blue Ocean, permitirá aumentar la fidelización de clientes para el caso Fitz en Huaraz.

## **Objetivo general**

Crear un modelo estratégico de responsabilidad social que permita la fidelización de clientes para el caso Fitz en Huaraz, implementando la teoría del Blue Ocean.

## **Objetivos específicos**

- Diagnosticar, construir, formular y ejecutar el modelo estratégico de responsabilidad social implementando la teoría del Blue Ocean para el caso Fitz en Huaraz.
- Evaluar y cuantificar el efecto que tiene el modelo estratégico en la fidelización de clientes para el caso Fitz en Huaraz.
- Medir los impactos en la sustentabilidad a nivel económica, a nivel social y a nivel ambiental para el caso Fitz en Huaraz.

## **Alcances y delimitaciones**

Este estudio se centró en la evaluación de las tácticas vigentes en la empresa investigada, el diseño e implementación de estrategias basadas en la teoría del océano azul en el centro deportivo "FITZ", y la medición de la investigación a través de un pre-test realizado en junio de 2021 y un pos-test realizado a fines de diciembre de 2021. Ambas mediciones incluyeron la muestra de clientes del centro deportivo en estudio. La investigación se limitó al estudio de la variable independiente de la estrategia del océano azul y la variable dependiente de la fidelidad de los clientes.

## CAPÍTULO 2 Fundamento teórico

En esta sección se exponen los antecedentes del trabajo de investigación vinculados a las variables estudiadas, el ámbito tratado, el enfoque metodológico empleado y los resultados alcanzados. Estos antecedentes sirvieron como guía y estructura en el desarrollo de la investigación. Asimismo, en el marco teórico se incluyen diversas investigaciones conceptuales y teóricas que están relacionadas con las variables independientes y dependientes abordadas en este trabajo de investigación.

### **Estado del arte**

En esta sección se incluyen las investigaciones cuyos resultados están relacionados con las variables a investigar:

#### ***Estrategia del océano azul***

Los autores de la investigación titulada "Un océano azul de marketing para Barranquilla y su área metropolitana" se centran en explorar nuevas oportunidades de negocio en el mercado del coworking en Barranquilla. La orientación investigativa se fundamenta en la reputación del nombre Officium y abarca distintos ámbitos, como el mercadeo, el estudio de mercados, la innovación, el diseño de exhibición visual, la propiedad intelectual y gestión táctica de las empresas. (Pérez, Pinedo, Mendoza & Albarenque, 2018).

Los autores de la investigación, Pérez, Pinedo, Mendoza y Albarenque (2018), también sugieren que la posibilidad de posicionar a Officium como una franquicia en Barranquilla depende únicamente de la investigación de mercado realizada. Es importante tener en cuenta que Officium ha creado su propio "océano azul" en otras ciudades ofreciendo espacios de alquiler para oficinas privadas, escritorios dedicados y flexibles, adaptando su infraestructura y arquitectura a las necesidades y características de sus clientes.

Sin embargo, El estudio en curso se sustenta en elementos tales como la geolocalización, la demografía, aspectos psicográficos y comportamentales para la adquisición de datos, lo cual no asegura que las herramientas de mercadotecnia empleadas para obtener información de potenciales consumidores aborden los criterios de mercado citados, ni

que el "océano azul" instaurado por Officium en otras metrópolis sea efectivo en Barranquilla.

El enfoque de la investigación realizada por Morales (2018), titulada "Propuesta de un nuevo Modelo de negocio Innovador para Brandoletti", se centra en la presentación de modelos de negocios innovadores y novedosos para la empresa Brandoletti, y aborda temas como el marketing, los planes de negocios, el emprendimiento y la creatividad empresarial.

Morales (2018), autor de la investigación titulada "Propuesta de un nuevo Modelo de negocio Innovador para Brandoletti", Se centró en plantear esquemas empresariales novedosos y vanguardistas para la firma Brandoletti. Su indagación comprendió campos como mercadotecnia, estrategias comerciales, iniciativa emprendedora y creatividad corporativa. A pesar de que Brandoletti presentó estrategias para su nuevo modelo de negocio basado en el modelo del Océano Azul, Morales señaló que los resultados no se midieron a mediano plazo para evaluar su impacto en la empresa.

Hernández (2018) realizó una investigación titulada "Diseño de un Modelo de Negocio para el sector de seguridad privada, caso empresarial Falcón Seguridad. Quito: Universidad Internacional del Ecuador". La investigación se centró en replantear el modelo de negocio actual de la empresa para mejorar los resultados, y se enfocó en áreas como la innovación, la tecnología y el emprendimiento. Sin embargo, el modelo de negocio propuesto solo consideró aspectos estratégicos, sin realizar cálculos de costos ni proyecciones de escenarios futuros (Hernández, 2018).

La investigación realizada por Ponce (2019) titulada "Guía introductoria sobre el desarrollo de marca genérica, tomando como público objetivo al emprendimiento de cerveza artesanal, basado en la teoría de las estrategias del océano rojo vs. el océano azul aplicado al diseño gráfico, año 2019", se enfoca en la innovación de la producción de cerveza artesanal utilizando procesos artesanales. El autor aborda áreas como innovación, marketing y producción en su investigación. Además, la investigación propone un modelo de negocio para la cervecería, pero aún no se ha evaluado la aceptación del producto en el mercado.

Los usuarios de servicios públicos en Brasilia demandan una mayor atención, agilidad, inmediatez y precisión en los trámites, y se quejan de que los tiempos de espera no se respetan, lo que genera insatisfacción en la población. En su investigación titulada "Innovación de Valor en el Sector Público: Concepto, Determinantes y Marco", Martins, Zambalde, Grützmann y de Souza (2019) exploraron áreas como la calidad total, la gestión pública, el impacto social, la gestión de procesos, la estrategia y la administración de personal.

La propuesta de crear un océano azul en el sector público de Brasilia, a través de un modelo de calidad de servicio para la atención al usuario, solo concientizará a los empleados públicos, pero no resolverá los problemas actuales. Para llevar a cabo esta estrategia, se debe desarrollar un programa de implementación del proyecto basado en un modelo de innovación que aborde los problemas que enfrentan los usuarios públicos (Martins, Zambalde, Grützmann & de Souza, 2019).

Los autores Dincer, Baykal & Yüksel (2019) llevaron a cabo una investigación titulada "Enfoque innovador basado en la capacidad para las estrategias de océano azul de las empresas familiares: un análisis de toma de decisiones híbrido difuso de IT2 para inversores potenciales", cuya tendencia se enfoca en presentar medidas innovadoras y estructuras asociativas para que las empresas familiares en Estambul puedan enfrentar la competencia feroz. Las áreas que se abordaron en la investigación incluyen la gestión de empresas familiares, el marketing y la capacidad innovadora.

La estrategia que se propone es la competencia como asociación de gremios empresariales en Estambul, con el objetivo de generar un mayor movimiento comercial y económico para atraer inversores potenciales. Sin embargo, para que esto sea posible, la propuesta de investigación debe ser acompañada por un programa de integración por parte de las empresas familiares, con el fin de crear bloques comerciales en los que los clientes puedan encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar.

Los autores de la investigación titulada "Implementación de la estrategia del océano azul mediante simulación: evidencia con respecto a empresas del mercado del acero ruso" han encontrado una tendencia hacia la evaluación del desempeño económico del mercado del acero en Rusia utilizando la simulación, esto ha posibilitado el progreso en

campos como la investigación por procesos, creatividad, gestión de calidad y administración táctica. En su indagación, sugieren la aplicación de tácticas de simulación para las corporaciones rusas del acero; sin embargo, los resultados resultaron adversos para todas las entidades del rubro, impidiendo la evaluación de la efectividad de la estrategia concebida para reducir los riesgos (Vasiljeva, Ponkratov, Kuznetsov, Maramygin & Osinovskaya 2019).

El autor Pateman (2019) realizó una investigación sobre la Biblioteca Pública de Thunder Bay (TBPL), que compite en un mercado saturado con empresas en línea que ofrecen servicios similares. Esta situación generó un panorama negativo para TBPL, ya que sus ventajas competitivas se volvieron irrelevantes. La investigación avanzó en áreas como planeamiento estratégico, innovación, comercio electrónico y publicidad. Sin embargo, la biblioteca logró implementar un centro comunitario de múltiples propósitos para diferenciarse de la competencia. Para que la estrategia del océano azul sea sostenible, es importante realizar un seguimiento periódico para demostrar su efectividad.

Hurriyati, Ana, Mayasari & Minghat (2019) realizaron un estudio llamado "Mejora de la competitividad universitaria a través de la estrategia de cocreación basada en la estrategia del océano azul", el cual busca mejorar la posición de la Universidad Pendidikan Indonesia (UPI) de manera eficiente y responsable mediante la implementación de estrategias alternativas a largo plazo. La investigación se enfoca en áreas como planeamiento estratégico, estrategias de cocreación, innovación y alianzas estratégicas.

El estudio propone la realización de actividades académicas y la promoción de la calidad educativa como elementos clave para mejorar el valor de la universidad. Además, se busca alcanzar la creación del océano azul a través de la implementación de la estrategia mencionada y de un seguimiento constante basado en los indicadores establecidos.

La investigación realizada por Sánchez (2019) denominado "Análisis del modelo de negocio actual y propuesta de modelo estratégico del océano azul para el complejo deportivo municipal Eduardo Latorre" tuvo como objetivo proponer un nuevo modelo de negocio innovador para el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre, con el objetivo de lograr el crecimiento futuro y la mejora de la rentabilidad sin preocuparse por la

competencia. El estudio destaca que muchas empresas carecen de la capacidad de reinventarse y adoptar estrategias innovadoras en lugar de las tradicionales.

En su estudio titulado "La estrategia del océano azul y su relación con el negocio inclusivo del reciclaje en la ciudad de Cuenca-Ecuador", Carvallo y López (2019) se centran en la Estrategia del Océano Azul (EOA), la cual fue introducida en el año 2005 con el propósito de que las empresas no se enfocaran en la competencia destructiva, sino en ampliar la Base de la Pirámide Económica (BDP) que surgió en el 2002 con el fin de promover la inclusión social de aquellos con menores ingresos. A pesar de que los modelos de negocio convencionales son preferidos por los representantes de esta industria, se observó que las teorías abarcadas en el estudio son conocidas a nivel mundial tanto por su extenso contenido teórico como por sus aplicaciones, aunque carecían de respaldo científico hasta ahora (Carvallo y López, 2019).

En su investigación titulada "Aplicación de la Estrategia del Océano Azul en la Evaluación de la Viabilidad de Proyectos Espaciales", Plajotnik, ZybrichevAndrey y SmirnovValeriy (2020) discuten la tendencia actual de desarrollar proyectos espaciales mediante la aplicación de modelos económicos y matemáticos basados en la tarjeta autoorganizada de Kohonen. Estos esfuerzos se han centrado en áreas como la planificación estratégica, proyectos de inversión, innovación y tecnología. A pesar de estos avances, los autores concluyen que aún no se ha logrado implementar el proyecto espacial propuesto en su investigación y que, en su lugar, la propuesta se plantea como una posible oportunidad de océano azul.

El estudio titulado "Fundamentos metodológicos del uso de la estrategia del océano azul en la implementación de grandes proyectos de construcción" fue realizado por Orlov (2020) el autor examinó la creciente tendencia de llevar a cabo proyectos de construcción y mega proyectos, centrándose en temas como la planificación estratégica y las herramientas de gestión. Para evaluar los aspectos económicos, sociales y ecológicos de un proyecto de construcción, se utilizó la estrategia del océano azul, aunque no se exploró en detalle la forma de gestionar estos proyectos en particular.

La investigación titulada "Estrategia Pink Ocean: Democratización del conocimiento empresarial para el crecimiento social y la innovación" fue escrita por Markopoulos,

Ramón, Invierno, Al Katheeri & Vanharanta (2020) la investigación se centró en la corriente contemporánea de reconfigurar la innovación para la sociedad, la existencia humana, la integridad y la generación de conocimiento en pro de la sociedad y la democratización social e innovación en Alemania. Se examinaron áreas cruciales como la administración estratégica, la democracia corporativa y la sustentabilidad corporativa.

La propuesta principal para lograr el crecimiento social y la innovación, basada en la estrategia Pink Ocean, es que los miembros de las empresas deben someterse a un proceso de humanización para lograr el crecimiento social a través de la innovación. Si este proceso no se lleva a cabo, podrían surgir problemas en los resultados en términos de responsabilidad social (Markopoulos, Ramón, Invierno, Al Katheeri & Vanharanta, 2020).

Los autores de la tesis "La estrategia del océano negro en la industria logística de Tailandia: el estudio de caso del sector de automóviles usados", Nithisathian et al (2020), exploraron una tendencia en la industria automotriz tailandesa, donde la demanda de vehículos usados ha aumentado debido a los bajos impuestos automotrices en comparación con los precios excesivos de los vehículos nuevos en el país. La investigación se centró en áreas clave como el liderazgo en costos, la estrategia en la industria logística, la estrategia de compra y la rentabilidad.

Se encontró que, mediante el uso de la estrategia del océano negro, los costos se pueden reducir, aunque no se puede garantizar la calidad de los vehículos usados y esto puede resultar en un aumento de los costos por reparación en el futuro (Nithisathian et al, 2020).

La tesis titulada "Estrategia del océano azul en un entorno de industria creativa: un contexto de Madura Batik Tulis" fue escrita por Sakdiya & Hidayah (2020) el estudio se centró en la corriente contemporánea de generar componentes singulares para el sector creativo en la localidad de Bintang Abadi Klampar. Se exploraron aspectos fundamentales como la gestión empresarial, gerencia financiera, proceso operativos y gestión de la mercadotecnia.

En la elaboración de tácticas a través del enfoque del océano azul, se empleó la matriz ERIC y se planteó una estrategia para la localidad de Bintang Abadi Klampar. No

obstante, no se llevó a cabo la preparación de los participantes ni se impulsó la puesta en marcha de la estrategia sugerida. (Sakdiya & Hidayah, 2020).

La investigación denominada “Aplicación de la estrategia del océano azul para contratar y asimilar trabajadores con discapacidad en los centros de distribución” la escribieron los autores Ellinger, Naidoo, Ellinger, Filips & Herrin (2020) en el estudio se exploraron la tendencia en los Estados Unidos de América de contratar trabajadores con discapacidad y establecer alianzas con agencias de servicios que ayudan a colocar a personas discapacitadas en trabajos en centros de distribución. La investigación se enfocó en áreas clave como el planeamiento estratégico, la gestión del capital humano y la responsabilidad e impacto social corporativo.

La estrategia del océano azul se aplicó en este contexto para contratar y asimilar trabajadores con discapacidad en los centros de distribución. Esta estrategia permitió avanzar en la inclusión laboral de personas con discapacidad, al mismo tiempo que se generó un impacto positivo en la responsabilidad social corporativa y se mejoró la gestión del capital humano (Ellinger et al., 2020).

Priilaid, Ballantyne & Packer (2020) llevaron a cabo una investigación titulada "Una estrategia de océano azul para desarrollar experiencias de vino para los visitantes: Descubrir el valor en el mercado turístico de la región del Cabo". El propósito del estudio consistió en investigar las inclinaciones y vivencias relacionadas con la compra de vino en la zona del Cabo del país africano de Sudáfrica. Se analizaron aspectos esenciales como la investigación para el desarrollo, satisfacción del usuario, prospectiva empresarial y tecnología de la información

Durante el estudio, se identificó que, para los turistas, la degustación de vinos en un ambiente natural acompañado de cenas marinadas es una de las experiencias más atractivas en la Región del Cabo. Se propuso la creación del océano azul en la región, sin embargo, la ejecución de la táctica no se materializó, lo cual no asegura que la posibilidad detectada sea efectiva para todas las personas de otros países en la zona. (Priilaid, Ballantyne & Packer, 2020).

En la investigación que se tituló "*Shradhanjali.com: creando Blue Ocean*", escrita por los autores Ghura & Kumar (2020) la creación de un Océano Azul es la tendencia actual en Shradhanjali.com, la compañía india proporciona servicios de arrendamiento de instalaciones para eventos conmemorativos, como cumpleaños y misas conmemorativas de familiares fallecidos. Ha logrado progresos significativos en áreas como la creatividad, comercial, e business y estrategias gerenciales. La evaluación de los datos obtenidos se ha identificado algunos riesgos asociados con la creación de un Océano Azul, lo que representa una nueva iniciativa para los funcionarios de la empresa. No obstante, no se han implementado medidas inmediatas para abordar esta situación.

En su tesis titulada "Haciendo un cambio al océano azul: Tata Ace captura un nuevo mercado", lo autores Kulkarni & Sivaraman (2020) investigaron la inclinación de Tata Motors Ltd. hacia la adopción de un enfoque empresarial innovador mediante la introducción del producto Tata Ace. Se examinaron secciones clave como el desarrollo del producto, marketing, innovación, tecnología y planeamiento estratégico.

El análisis de situación se llevó a cabo en la India, con la finalidad de que la industria automotriz pudiera implementar las directrices de la táctica sugerida para alcanzar la invención en las compañías participantes. No obstante, los hallazgos obtenidos fueron diferentes a los esperados, ya que ciertas organizaciones en este ámbito descuidan en alcázar y capacitar sobre los lineamientos a seguir por parte de los trabajadores del nivel operativo.

En su tesis titulada "Emprendimiento en la interpretación: un conjunto de herramientas didácticas de la estrategia del océano azul para la formación de intérpretes en la educación superior", Fernandez & Guindal (2020) sugieren la implementación de un enfoque pedagógico que incorpora instrumentos para la capacitación de expertos en iniciativas empresariales. A lo largo del estudio, se evaluaron aspectos cruciales como creatividad, mentoría, gestión de procesos, mercadotecnia empresarial y estrategia organizacional.

Los recursos pedagógicos se instauraron y emplearon en ámbitos de iniciativas empresariales, como la actitud del emprendedor y la táctica, fundamentándose en las teorías de empresarios mediante el invertir la estructura tradicional en la enseñanza. No

obstante, en lo concerniente a la instrucción en mercadotecnia, los alumnos de la Aarhus School of Business expresaron no haber obtenido capacitación en dicho campo. Esto implica que los medios didácticos no abordan el componente comercial imprescindible para la educación en emprendimiento, lo cual origina obstáculos en el acceso a un mercado percibido como océano azul (Fernandez & Guindal, 2020).

En su tesis titulada "Cómo cambian los ensamblajes cuando las teorías se vuelven performativas: el caso de la estrategia del océano azul", escrito por Cartón (2020) plantea un análisis resultante de la revisión, entrevista y declaración en torno a aseveraciones de investigadores sociales que pretenden que sus argumentos sean relevantes. El autor defiende que para que una pesquisa tenga un impacto, debe producir un proceso de aprendizaje en el cual se privilegie la motivación y la inversión en conocimientos. A lo largo de la indagación, se adentró en áreas fundamentales como el análisis comparativo, prospectiva estratégica y mentoría.

El escritor subraya la importancia de que cada investigación genere un efecto en la población implicada y aporte resultados verificables, fundamentándose en la teoría del océano azul para respaldar dichas repercusiones. No obstante, debido a que la táctica se emplea únicamente en el ámbito empresarial privado, se plantea la exigencia de explorar opciones para incorporar a otros segmentos (Cartón, 2020).

En su investigación titulada "CARICOM y la economía azul: múltiples entendimientos y sus implicaciones para el compromiso global", Hasanali (2020) persigue la interacción por medio de vínculos cooperativos a través de la evaluación de tres naciones del CARICOM: Trinidad y Tobago, Belice y Granada. A lo largo del estudio, se analizaron aspectos fundamentales como el comercio internacional, gestión del sector público y economía de un país.

Se sostiene que las ventajas conjuntas, en el ámbito socioambiental, del beneficio del enfoque denominado azul en el CARICOM dependen de la aproximación a la táctica del océano azul. No obstante, se tiene conocimiento de que las naciones Trinidad y Tobago, Belice y Granada no están completamente satisfechas con la fusión de sus actividades económicas y creen que no será viable sin un proceso de socialización y participación activa de la población concernida (Hasanali, 2020).

En su investigación "Un enfoque de simulación de juegos para comprender el desarrollo de la estrategia del océano azul como una transición de la estrategia competitiva tradicional", Christodoulou & LangleyPaul (2020) proponen herramientas para gerentes y educadores que les permitirán establecer un nuevo enfoque para liderar estratégicamente una empresa. Durante la investigación, se profundizó en áreas clave como la prospectiva estratégica, investigación con desarrollo y creatividad empresarial.

Hoy en día, se plantea que hay obstáculos en el avance de la estrategia del océano azul, ya que durante el proceso de formulación e implementación, pueden presentarse factores macro y microeconómicos que restringen su aplicación (Christodoulou & LangleyPaul, 2020).

En su investigación titulada "Reforma de la gestión pública en la era posterior a la NGP: lecciones de la Estrategia Nacional del Océano Azul (NBOS) de Malasia", escrito por Javier, Siddiquee & Mohamed (2021) examinan la aplicación de la transformación NBOS en la administración de las entidades del estado de Malasia. A lo largo de la investigación, se exploraron aspectos fundamentales como la gestión en el ámbito público, modernización del estado y efectividad.

Se argumentan que los niveles inferiores de la jerarquía en la gestión pública de Malasia tienen dificultades para cumplir con la reforma planteada por el gobierno, especialmente aquellos trabajadores mayores de 50 años que están acostumbrados a esquemas de trabajo desfasados (Javier, Siddiquee & Mohamed, 2021).

Los autores Sirathatnararajana, Onkasame, Jankoson & Lueayklang (2021) desarrollaron una investigación titulada "La estrategia del océano azul para prevenir embarazos estudiantiles en la provincia de Chachoengsao, Tailandia". La intención es crear un proceso de prevención de embarazos en estudiantes no concebidos de Chachoengsao utilizando el enfoque del océano azul. Se abordaron áreas como gestión estratégica, procesos operativos y calidad de servicio. Sin embargo, la efectividad de estas acciones para prevenir embarazos dependerá en gran medida de la actitud de las personas involucradas en la investigación para seguir los lineamientos y evitar los embarazos, ya que sin una implementación eficiente no se podrá crear un océano azul.

Los autores Yunus & Sijabat (2021) presentan una propuesta para analizar el potencial efecto de la estrategia del océano azul en la ventaja competitiva y el desempeño empresarial. La investigación profundiza en áreas como el planeamiento estratégico, la innovación y las herramientas de gestión. La aplicación de la estrategia del océano azul no tiene como objetivo competir en un mercado ya existente, sino crear un producto o servicio nuevo en el mercado para obtener ventaja competitiva y mejorar los resultados de la empresa. Por lo tanto, para lograr esto, se requiere trabajar en niveles y procesos adecuados.

Los autores Yunus & Sijabat (2021) presentan una propuesta para analizar el potencial efecto de la estrategia del océano azul en la ventaja competitiva y el desempeño empresarial. La investigación profundiza en áreas como la prospectiva estratégica, la creatividad y gestión empresarial. El propósito de la estrategia del océano azul no consiste en rivalizar en un mercado previamente establecido, sino crear un producto o servicio nuevo en el mercado para obtener ventaja competitiva y mejorar los resultados de la empresa. Por lo tanto, para lograr esto, se requiere trabajar en niveles y procesos adecuados.

### ***La fidelidad de clientes***

Los autores de la investigación titulada "La influencia de la calidad del servicio de banca electrónica en la lealtad del cliente: un enfoque de mediación moderada" la propuesta sugiere incrementar la fidelidad hacia el servicio de banca electrónica mediante la generación de confianza en las transacciones efectuadas por medio del sistema. Se profundizó en áreas como pago por medios electrónicos, creatividad, plataforma electrónicas y experiencia del cliente. El estudio busca comprender la fidelidad y proponer mejoras para el servicio bancario, y se hace necesario medir los resultados en la implementación de la teoría de la banca móvil (Shankar & Jebarajakirthy, 2019).

En la investigación titulada "Fidelización en el sector cooperativo de carácter institucional en Ecuador" escrita por Zambrano (2019, se busca medir el nivel de fidelización en una cooperativa de ahorro en Quito asociada al gobierno de Estados Unidos. En esta investigación se profundizó en áreas como el marketing, la gestión y la experiencia del cliente, identificando variables como la edad de los asociados y el número de créditos

que estos mantienen en la entidad, las cuales generan disminución en el nivel de fidelización. A través de generar confianza en las transacciones realizadas por el sistema, se propone aumentar la lealtad hacia el servicio de banca electrónica.

En la investigación denominada “La calidad del servicio según el modelo SERVQUAL y la Fidelización del cliente en las agencias de viajes del distrito de Miraflores en el año 2019” escrito por Pierrend (2019) se llevó a cabo un análisis sobre el efecto de la calidad del servicio en la retención de los clientes de las agencias de viaje ubicadas en el distrito de Miraflores, evaluando aspectos clave como la atención de clientes, marketing estratégico y experiencia del servicio. No obstante, se constató que los empleados de la organización objeto de estudio presentaban cierto grado de resistencia para modificar su actitud y brindar una atención a los clientes acorde con los estándares establecidos con el objetivo de lograr que se afilien actitudinal y comportamental en las empresas.

En referencia a la investigación titulada “Guía introductoria sobre el desarrollo de marca genérica, tomando como público objetivo al emprendimiento de cerveza artesanal, basado en la teoría de las estrategias del océano rojo vs el océano azul aplicada al diseño gráfico” escrito por Romero & Sachahuaman (2020) en las tiendas de conveniencia, se está produciendo una tendencia destacada en lo que se refiere a la utilización de la equidad como herramienta analítica para medir el efecto que tiene en la lealtad de los clientes. El estudio se focalizó en áreas de gran relevancia como la experiencia del cliente, tecnología y visual merchandising. No obstante, resulta alarmante que en este mercado las empresas presenten características competitivas muy similares, lo que puede suponer un factor extremadamente complejo a la hora de diferenciarse y captar la atención de los clientes.

Khairawati (2020) llevó a cabo una investigación titulada “Efecto del programa de lealtad del cliente en la satisfacción del cliente y su impacto en la lealtad del cliente”. El objetivo fue medir los efectos de un programa de acción de marketing que ofrecía actividades de promoción y descuentos para fomentar la lealtad del cliente en las empresas de Estambul. Las áreas de enfoque de la investigación fueron la gestión de clientes, el marketing y la gestión estratégica. Los resultados indican que, para lograr la lealtad del cliente, es necesario implementar una filosofía empresarial sostenible en los negocios

minoristas de Estambul y proporcionar a los gerentes de negocios minoristas información relevante por medio de un programa de marketing.

En la investigación titulada “Modelo de ecuaciones estructurales (con estimación PSL). basado en calidad de servicio y lealtad del cliente de las cajas rurales peruanas” escrita por Huamán, Ramírez & Norabuena (2021) en la actualidad, se está observando una tendencia muy marcada en cuanto a la utilización de la metodología de Modelos de Ecuaciones Estructurales para medir la lealtad de los clientes de las cajas rurales en Perú. El estudio se enfocó en temas de gran importancia como el servicio de calidad y estrategias de marketing. Si bien la investigación fue de tipo causal, no se llegó a implementar de forma experimental el modelo de calidad de servicio para evaluar los efectos de la fidelidad de los clientes en la realidad estudiada.

La investigación que lleva como título “El efecto de la calidad del servicio electrónico en la satisfacción del usuario y lealtad en el acceso a la información del gobierno electrónico en Indonesia” escrito por el autor Noor (2022) la tendencia actual se enfoca en mejorar la lealtad de los usuarios mediante el uso de sistemas de servicio electrónico implementados en el Gobierno de Canadá. Las áreas exploradas en esta investigación incluyen gestión de experiencia del usuario, gestión de procesos y calidad de atención al usuario. Sin embargo, se identificó la resistencia de algunos usuarios al manipular el sistema de servicio electrónico, ya que lo consideraron poco amigable para aquellos que no están familiarizados con el uso de la tecnología.

En referencia a la investigación titulada “Los efectos de facilitar las condiciones, cliente - experiencia y marca - lealtad sobre el valor de marca basado en el cliente a través del marketing en redes sociales” escrita por Nuseir & Elrefae, (2022)” la tendencia actual en los restaurantes de los Emiratos Árabes Unidos es evaluar el impacto de las redes sociales en la fidelidad de los clientes. Se han enfocado en áreas como la e-commerce, mercadeo multinivel y creatividad. No obstante, la valoración que se intenta generar en el consumidor mediante la publicidad por medios virtuales sociales resulta insuficiente para lograr la retención del cliente. Por ende, resulta imperativo que los restaurantes en los Emiratos Árabes Unidos ofrezcan servicios complementarios con el objetivo de conseguir dicho objetivo.

En la tesis titulada “Desarrollo sostenible y satisfacción y lealtad del cliente en el norte de Chipre: el efecto mediador de la identificación del cliente” escrito por Ozkan, Cek, & Eyupoglu (2022) la tendencia actual en Chipre es el desarrollo de la responsabilidad como una estrategia para asegurar la lealtad del cliente. Las áreas de enfoque incluyen la responsabilidad social, la gestión del cliente y el marketing. La investigación propone medir los efectos e impacto en la lealtad del cliente y para lograr esto se requiere de un programa de acción relacionado con el desarrollo de la responsabilidad social.

Referente a la investigación titulada “Investigación del impacto de la resiliencia, la capacidad de respuesta y la calidad en la lealtad del cliente de las MIPYMEs: evidencia empírica” escrita por Elgazar & Mlaker (2022) tiene como propósito medir el impacto de la resiliencia en la lealtad del cliente en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). Esta tendencia se enfoca en áreas como marketing, gestión de clientes y experiencia del cliente. La investigación propone aplicar un modelo teórico a nivel experimental para obtener resultados más cercanos a la realidad de este sector y así abordar el impacto en la lealtad de las MIPYME.

## Marco teórico

### 1. Estrategia de Océano Azul

La Estrategia de Océano Azul, según Chan & Mauborgne (2018), representa una nueva tendencia en el pensamiento y análisis estratégico que ha transformado los modelos de negocio actuales. Este enfoque consiste en aumentar y crear factores que generen una curva de valor para llegar a segmentos de mercado no atendidos, lo que se conoce como océano azul, y de esta manera evitar la competencia, que se denomina océano rojo.

#### 1.1. Teoría de la estrategia del Blue Ocean

Chan & Mauborgne (2018) la teoría de la estrategia del Blue Ocean es una perspectiva en el campo empresarial orientada a generar espacios comerciales inexplorados, en vez de luchar en mercados colmados. Esta doctrina sugiere innovar y distinguirse del resto, proporcionando bienes o servicios exclusivos que aporten valor a los consumidores y posibiliten a las compañías alcanzar una superioridad competitiva duradera.

Cukier, Mayer-Schönberger, & de Véricourt (2021) explican que la estrategia del Blue Ocean consiste en que los empresarios deben proponer ideas nuevas e innovadoras para sus productos y servicios, de modo que la competencia no pueda imitarlos y se genere un incremento en las ventas que garantice la sostenibilidad del negocio a largo plazo. La mayoría de los océanos azules se han creado a raíz de los océanos rojos, es decir, de mercados altamente competitivos.

Por su parte, Peñalver (2022) señala que el éxito de esta estrategia radica en la creatividad, en la que el precio deja de ser el factor más importante a la hora de decidir la compra y consumo de un producto o servicio, convirtiéndose en un elemento secundario.

Álvarez (2020) destaca que la estrategia del Blue Ocean implica un cambio de paradigma para proponer un nuevo modelo de negocio que identifique mercados no explorados y evite la competencia directa en un sector, es decir, competir sin tener que enfrentarse a una competencia masiva.

La estrategia del océano azul se aplica en el ámbito de las unidades de negocio, ya que las empresas compiten con la competencia basándose en factores como el precio, la fiabilidad, la seguridad, la rapidez, la velocidad, la flexibilidad y la adaptabilidad.

Villajuana (2018) enfatiza que esta estrategia permite a las empresas crear un nuevo mercado y diferenciarse de la competencia, en lugar de luchar por un espacio en un mercado existente.

### 1.1.1. El Blue Ocean y el Red Ocean

Los autores y coordinadores del instituto INSEAD, Chan & Mauborgne (2018) proponen que el océano rojo y el océano azul son estrategias de mercado competitivas distintas. El “Red Ocean” se define por la alta competencia, en la cual las empresas compiten en términos de precios y calidad. En cambio, el Blue Ocean se rige por factores clave de éxito que deben cumplirse para ser competitivos, y la falta de ellos puede generar dificultades en su desarrollo, especialmente en un mercado altamente saturado.

Peñalver (2022) explica de cómo el Blue Ocean emerge de las condiciones presentes en el Red Ocean, basándose en la idea de evitar la competencia y atender a un segmento de mercado no descubierto. A medida que el mercado se llena de más competidores, las ganancias decrecen y la rivalidad se intensifica, mientras que el Blue Ocean simboliza un territorio comercial inexplorado con elevadas perspectivas de valor.

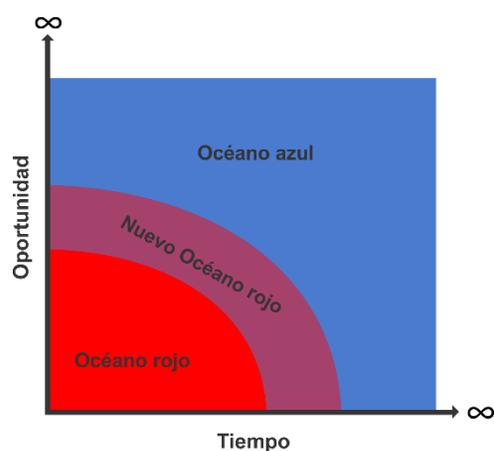
Brujó et al (2021) describen las tácticas para luchar en un “Red Ocean”, las cuales incluyen: un mercado preexistente con gran demanda, rivalizar utilizando elementos que el sector carece y adquirir una porción del mercado de los competidores en ese ámbito, generando ingresos basados en la demanda actual de una categoría económica particular, enfocándose en el valor añadido y el costo.

Brujó et al (2021) proponen tácticas para enfrentarse en mares rojos y azules. En un Red Ocean, se lucha en un mercado preexistente con gran demanda, detectando elementos que el sector carece y adquiriendo cuotas de mercado de los competidores, produciendo ingresos según la demanda actual del ámbito. En un Blue Ocean, se desarrolla una oferta de mercado única que elude la rivalidad, apuntando a segmentos no descubiertos, creando valor de manera inventiva con precios que representen el reconocimiento a la

innovación y sincronizando la meta empresarial con la Blue Ocean Strategy en todos los estratos de la compañía.

En términos generales, se percibe una transición del mar rojo hacia uno novedoso y una relación con el mar azul, que exhibe un horizonte ilimitado de posibilidades a lo largo del tiempo.

Figura 1: Transición del Red Ocean al Blue Ocean



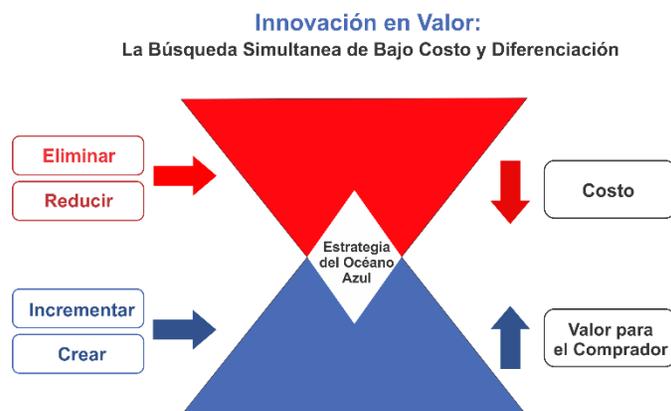
Fuente: Chan & Mauborgne (2018)

### 1.1.2. Indagación concurrente de reducción de costos y distinción

Sainz (2021) señala que en la competencia tradicional del mercado se utilizan tácticas de distinción, que implican cambios en la oferta actual para generar atractivos que resulten en menor costo para el cliente. Por otro lado, en la estrategia del océano azul se propone un enfoque diferente que busca generar un mayor valor en la oferta a través de la creatividad e innovación, a pesar de costos relativamente altos.

Según Chibás (2020), contar con una propuesta única es altamente beneficioso para la empresa, ya que se puede generar innovación en valor, lo que se traduce en una reducción de costos y una oferta altamente atractiva para el mercado, lo que a su vez resulta en mayores beneficios económicos a favor de la organización.

Figura 2: Búsqueda simultánea de bajo costo y diferenciación



Fuente: Chan & Mauborgne (2018)

## 1.2. Rasgos distintivos de la estrategia de la Blue Ocean Strategy

Chan & Mauborgne (2018) proponen ciertos rasgos distintivos con la Blue Ocean Strategy, como: la ausencia de competidores, debido a que al generar y aumentar elementos de mercado se llega a un segmento inédito de consumidores; no se adoptan factores críticos de éxito del mercado para rivalizar, y los clientes son seducidos por la oferta innovadora en cuanto a valor, transformando a la compañía en el único proveedor en un espacio comercial novedoso.

En relación a esto, Pezzani (2020) afirma que las empresas que logran identificar y explotar un océano azul pueden incrementar sus utilidades, reducir sus costos y lograr una mayor sostenibilidad a largo plazo.

## 1.3. Principios de la Blue Ocean Strategy

### 1.3.1. Reconfiguración de los límites del mercado

Los autores, Chan & Mauborgne (2018) sugieren examinar la fase del ciclo vital empresarial para determinar las alternativas de mejora y cambios a corto, mediano y largo plazo que se pueden aplicar. Además, se debe tener en cuenta que los negocios no son estáticos debido a los gustos y preferencias cambiantes de los consumidores, y se pueden explorar opciones para ingresar a nuevos mercados utilizando el producto o servicio actual de la empresa.

Las opciones disponibles pasan por crear empresas complementarias al negocio actual mejorando su distribución o suministro de materias primas, produciendo o prestando servicios complementarios, aumentando la variedad y, en definitiva, apostando por negocios completamente diferentes al actual, siempre con el foco en la innovación (Orrantia,2020).

Según Langenfeld (2019), el uso del mapa de empatía puede ayudar a detectar las necesidades de los no clientes mediante la identificación de los insights. Para ello, se lleva a cabo un proceso de análisis centrado en los clientes que ya consumen productos y servicios, empezando por preguntarse qué piensan y sienten sobre los productos o servicios que han adquirido. Además, es fundamental tener en cuenta las principales preocupaciones, inquietudes y aspiraciones de los clientes.

El siguiente paso consiste en indagar sobre lo que el cliente dice y hace, enfocándose en el producto o servicio actual y analizando las actitudes del cliente hacia él en público y su comportamiento hacia los demás. En cuanto a lo que el cliente oye, se presta atención a lo que dicen amigos, jefes y personas influyentes. Por otra parte, se considera lo que el cliente ve en relación con sus amigos y la oferta de mercado. Respecto a los dolores del cliente, se refieren a sus miedos, frustraciones y obstáculos. Por último, se investigan las necesidades y deseos del cliente (Langenfeld, 2019).

Asimismo, con el propósito de expandir las oportunidades comerciales y añadir atributos distintivos, se pueden efectuar entrevistas meticulosas con los consumidores para recolectar puntos de vista, vivencias y circunstancias problemáticas. Los grupos de debate también aportan datos relevantes para concebir ideas de perfeccionamiento, y la conformación de dichos grupos de debate es altamente provechosa para ensanchar las perspectivas y originar novedosas alternativas de negocio (Langenfeld, 2019).

La herramienta del "cliente sospechoso" permite detectar situaciones problemáticas del negocio y observar lo que ocurre en el lugar de los hechos. Del mismo modo, la técnica conocida como "Just to be done" resulta muy útil al plantearse tres preguntas clave: ¿Qué trabajo se debe realizar?, ya sea de naturaleza funcional o emocional; ¿Qué resultados se desean obtener? y ¿Qué restricciones impiden hacer el trabajo adecuadamente?, en conexión con lo que lo diferencia de los demás (Langenfeld, 2019).

### 1.3.2. Centrarse en la visión general, no en los números

Según los autores, Chan y Mauborgne (2018), es responsabilidad del líder de una organización llevar a cabo una evaluación exhaustiva de la industria y de los competidores, prestando especial atención a los factores clave que rigen el sector. Esta evaluación permitirá conocer la situación actual de la empresa en comparación con sus rivales, y ayudará a identificar los puntos débiles que puedan estar afectando su rendimiento. Para llevar a cabo la evaluación de los factores competitivos, es necesario realizar una lista completa y luego clasificarla en función de la opinión de expertos que califiquen su impacto en la posición actual de la organización. Si se encuentra que la empresa se encuentra en una posición desfavorable en relación con sus competidores, es necesario tomar medidas para atraer más clientes y aumentar los ingresos, lo que contribuirá a convertirla en una empresa rentable.

El propósito fundamental de este enfoque es crear estrategias tácticas que permitan tener una perspectiva clara de la situación actual y representarla en un mapa estratégico. Este enfoque no solo ayuda a visualizar la posición de la empresa en comparación con sus competidores, sino que también proporciona una idea clara de la estrategia futura, esto posibilitará a los directivos obtener una panorámica extensa y completa sin desviar su atención en información numérica y esquemas mecánicos (Chan & Mauborgne, 2018).

### 1.3.3. Superar las expectativas de la demanda actual

Según Chan & Mauborgne (2018), existen ciertos mercados formados por clientes que, debido a limitaciones de tiempo, costo, cantidad o personalización, no tienen acceso a la demanda actual de un producto o servicio. Estos clientes se conocen como "no clientes" y es importante explorar e identificar este tipo de mercado para crear propuestas de soluciones basadas en productos o servicios que puedan mejorar su situación actual.

Se han identificado tres niveles de no clientes. El primer nivel incluye aquellos que han comprado eventualmente o en pequeñas cantidades un producto o servicio existente, pero son propensos a cambiar su preferencia por una alternativa sustituta. Para abordar este mercado de no clientes de primer nivel, es necesario identificar los elementos comunes que buscan y que están relacionados con los problemas que enfrentan.

El segundo nivel de no clientes se compone de aquellos que se niegan a utilizar el producto o servicio ofrecido por la industria. Para llegar a estos clientes, es necesario planificar los elementos competitivos que necesitan. Finalmente, El grupo de personas que pertenece al tercer nivel está compuesto por individuos que no son clientes y que jamás van contratar los servicios que se están ofreciendo. (Chan & Mauborgne, 2018).

#### 1.3.4. Emplear la sucesión estratégica adecuada

Según Chan & Mauborgne (2018) después de establecer el tipo de negocio, es fundamental idear una táctica particular que refleje la propuesta comercial y siga una serie de etapas enfocadas en el cliente, el valor, los gastos y la aceptación para producir ganancias y alcanzar una elección positiva de adquisición. Resulta relevante que el artículo ofrecido ofrezca un valor añadido único y sobresaliente para destacar en el mercado.

Para realizar una evaluación adecuada de la utilidad de un producto o servicio, es fundamental tener en cuenta que su valor superior debe estar ligado a factores de innovación, que en algunos casos pueden estar asociados con aspectos tecnológicos. De este modo, se puede crear un perfil estratégico que incluya elementos competitivos, como el enfoque, la diferenciación y un mensaje convincente, con el propósito de asegurar una estrategia sostenible por medio de la Blu Ocean Strategy (Chan & Mauborgne, 2018).

La iniciativa gerencial es clave para implementar la estrategia del océano azul y debe estar sujeto a factores de influencia. Además, se necesita una dirección sólida para que el personal entienda las necesidades del cambio estratégico propuesto, y comprenda que la empresa al realizar un nuevo giro, se pueden generar más ingresos y la posibilidad de subir el sueldo al personal (Temiño, 2019).

### 1.3.5. Triunfar sobre los obstáculos más relevantes que se presentan en la organización

Según Chan & Mauborgne (2018), aquellos encargados en la planificación de la Blu Ocean Strategy son responsables de anticipar las dificultades que pueden surgir previo a la ejecución de la estrategia. Esto implica la generación de propuestas innovadoras de alto nivel de creatividad e imaginación, lo que puede llevar a la reinención de la estructura orgánica de la organización y a un cambio de paradigma en los colaboradores. Los procesos primarios pueden cambiar, lo que requerirá una gestión de cambio a corto, mediano y largo plazo.

Debido a que las empresas tienen departamentos específicos encargados de diversas tareas, es necesario que implementen programas de entrenamiento para difundir, comunicar, ilustrar y motivar a todo el equipo a trabajar de forma organizada y colaborativa para alcanzar un auténtico "Blu Ocean". (Chan & Mauborgne, 2018).

Por otro lado, Mañe (2020) sugiere que para que una empresa pueda comprender las estrategias utilizadas, es necesario que se realice una transformación drástica en la gestión de sus directivos, involucrándolos en las áreas operativas de la organización para que puedan enfrentar los problemas identificados diariamente. Si permanecen en sus oficinas, pueden desconocer problemas relacionados con los empleados, las consecuencias de esta situación pueden ser falta de motivación y escasa creatividad.

En consecuencia, es crucial que se aspire a transformar a los gerentes en líderes para conseguir su completa implicación y fusionarse con el personal operativo de la organización, lo cual permitirá fortalecerla y adaptarse mejor a las nuevas estrategias planteadas (Mañe, 2020).

### 1.3.6. Integrar la implementación a la estrategia

Según Chan & Mauborgne (2018) si la ejecución de la Blu Ocean Strategy es deficiente, puede repercutir negativamente en los resultados a corto, mediano y largo plazo. Para prevenir esta situación, la alta dirección debe planificar actividades según indicadores de desempeño y sincronizar la visión, misión, metas y objetivos de la empresa con la implementación de medidas para conseguir un Blu Ocean.

Además, el proceso debe mostrar la motivación intrínseca del personal y tener en cuenta la equidad entre los miembros que participan en los diferentes procesos. Los trabajadores deben ser integrados en la resolución de problemas que puedan surgir durante sus actividades y se les deben mostrar actitudes motivadoras y de confianza (Chan & Mauborgne, 2018).

Por otro lado, Mañe (2020) afirma que la inspiración en el comportamiento de los trabajadores se desarrolla eficientemente cuando se toman en cuenta sus opiniones y se fomenta un ambiente de compromiso y delegación. La independencia en la toma de decisiones es esencial, y se debe resaltar la iniciativa de los empleados, puesto que se opera con innovación en la creación de valor, lo que conlleva a una renovación de la estructura jerárquica y organizativa.

#### 1.4. El procedimiento para idear y aplicar la Blu Ocean Strategy

##### 1.4.1. Comenzar a trabajar

Chan & Mauborgne (2018) afirman que, al inicio de la oferta con un nuevo modelo de negocio, se debe determinar el horizonte de la iniciativa y considerar un equipo conformado por profesionales técnicos y personal de operaciones. Es fundamental tener ideas focalizadas debido a la constante evolución de las tendencias económicas, tecnológicas, sociales y ambientales.

La innovación constante es esencial para desarrollar propuestas sólidas, sostenibles y rentables, las empresas que se caractericen por tener una actitud emprendedora y una visión clara de sus objetivos a largo plazo, serán capaces de mantener una trayectoria estable y coherente en su desempeño. (Chan & Mauborgne, 2018).

Por otro lado, Mañe (2020) las empresas que tienen mayor relevancia en el mercado son aquellas que logran inspirar a sus clientes a comprar, y poseen la habilidad de ser eficientes al simplificar su estructura organizativa y mejorar la coordinación y la comunicación. Asimismo, estas empresas pueden demostrar su rapidez en la ejecución de tareas mediante el uso de indicadores de tiempo o estándares propios de su sector.

#### 1.4.1.1. El esquema a nivel de negocios, pioneros, emigrantes y colonos (PEC)

Mañe (2020) sugiere un instrumento empleado en las primeras etapas de la construcción de la Blu Ocean Strategy, enfocándose en sustituir la participación de mercado por el valor brindado a potenciales no clientes y transformar el encanto del sector a través de la innovación. Con respecto al valor, consiste en reconocer los inconvenientes presentes en relación al producto o servicio proporcionado, y es esencial comprender la vivencia del consumidor.

Mañe (2020) indica que es importante evaluar la actitud de los clientes hacia la empresa, considerando tanto sus dificultades como sus satisfacciones con el producto o servicio. Es importante tener en cuenta que existen mercados que aún no han sido explorados o analizados en profundidad, lo que puede implicar una pérdida de oportunidades de mejora.

Es crucial comprender los problemas funcionales y emocionales que surgen en los mercados inexplorados o no profundizados, ya que esto puede dar lugar a nuevas oportunidades de mercado para atender a los no clientes y satisfacer a nichos insatisfechos, lo que contribuiría a la creación de océanos azules (Mañe, 2020).

Chan & Mauborgne (2018) destacan la importancia de la innovación en toda organización, ya que es fundamental para resolver los problemas que afectan al cliente y crear un espacio diferenciado frente a la competencia. La innovación también motiva a la gerencia a ser creativa, auténtica y rentable, lo que requiere una organización sólida que genere una distinción de mercado.

Los negocios pioneros son aquellos que se enfocan en la innovación, para lograr valor tienen que tener una gran base de clientes leales y ofrecerles un valor altamente diferenciado y original, esto les posibilita experimentar un progreso sostenido y lucrativo en el ámbito comercial (Chan & Mauborgne, 2018).

Las empresas llamadas colonizadoras son las que se concentran en replicar a otras; su competitividad se fundamenta en adaptar factores del mercado como el costo y la cantidad. No obstante, no se evidencia un progreso sostenido en los productos o servicios

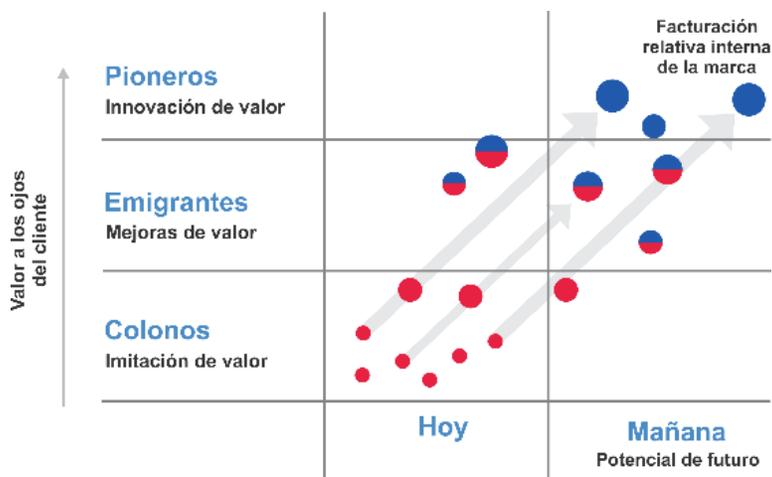
de esta clase. Por otro lado, los negocios migrantes se ubican entre los pioneros y los colonos, y aunque no ofrecen un valor altamente innovador, buscan generar cierta diferenciación en el mercado (Chan & Mauborgne, 2018).

Para elaborar el mapa que comprende a los pioneros, migrantes y colonos, es necesario enfocarse en la gestión de la gerencia y de la organización, definiendo las iniciativas y teniendo en cuenta aspectos amplios relacionados con la innovación en valor, considerando la necesidad de cambio (Chan & Mauborgne, 2018).

Los pasos a seguir para identificar los negocios o productos clave que ofrece la organización incluyen la identificación de las ofertas pioneras, la disposición del portafolio de clientes en el diagrama y la exposición de una percepción corporativa del ámbito desde el enfoque interno de la entidad (Chan & Mauborgne, 2018).

En última instancia, se formularán las interrogantes: ¿En la organización cuenta un grupo de clientes dominado por colonos? y ¿Un negocio que antes era un pionero se ha transformado en una colonia? (Chan & Mauborgne, 2018).

Figura 3: Esquema pioneros, emigrantes y colonos



Fuente: Chan & Mauborgne (2018)

#### 1.4.2. Entender tu posición actual

Chan & Mauborgne (2018) considerada como una fase crítica porque permite llevar a cabo una evaluación exhaustiva para determinar la posición actual de una empresa en relación con sus competidores, identificando los factores que influyen en su sector y en qué aspectos se centra la diferenciación de sus productos y servicios.

Para poder establecer un camino claro en la creación de estrategias y tácticas, es esencial contar con un panorama estratégico previamente definido. Esto implica abordar los problemas existentes y crear escenarios que permitan visualizar y coordinar cambios necesarios en la organización. De esta manera, se establece una base sólida que permitirá ubicar a la empresa en un momento estratégico adecuado (Chan & Mauborgne, 2018).

##### 1.4.2.1. Cuadro estratégico inicial

Esta herramienta se puede emplear para elaborar escenarios tácticos que faciliten examinar visualmente los componentes competitivos, como los factores, el grado de oferta y el perfil estratégico del panorama, posibilitando así percibir y comprender en qué se está invirtiendo. Al realizar un análisis efectivo, la gerencia de una organización puede comparar los factores que intervienen en su propia organización y en la competencia dentro de un sector específico (Chan & Mauborgne, 2018).

Chan & Mauborgne (2018) explican que, mediante el uso de esta herramienta, las organizaciones pueden comparar y analizar los factores que las diferencian o restan competitividad frente a sus competidores en un determinado sector. Asimismo, este análisis permite identificar qué elementos no están generando una diferenciación en el mercado y, en función del escenario analizado, obtener conclusiones sobre las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización. En definitiva, esta herramienta permite una visualización rápida y clara de la situación actual de la empresa en el mercado.

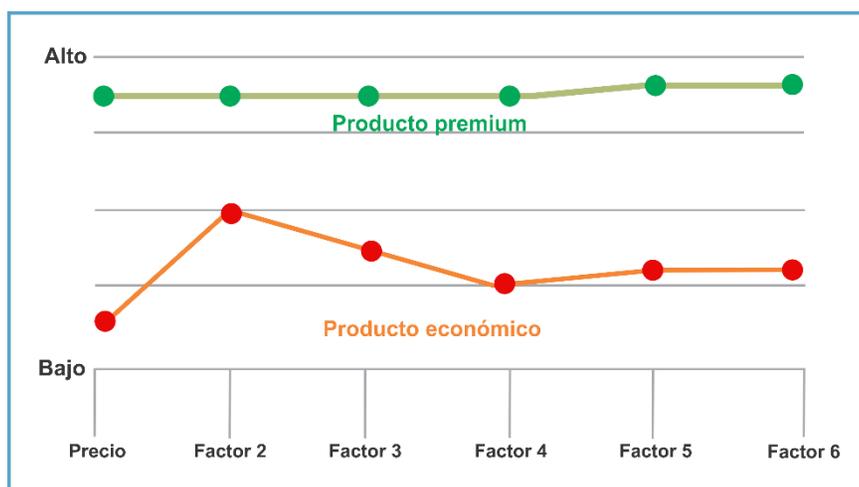
Las curvas competitivas permiten medir la distancia entre una empresa y otra en relación a factores específicos, y son cruciales para un análisis que puede resultar decisivo en la creación de innovación en valor. Un escenario estratégico puede indicar si el sector en

cuestión se ha convertido en un océano rojo, es decir, si está caracterizado por una competencia intensa y una convergencia de perfiles estratégicos en un mercado no diferenciado, o si ha perdido su diferenciación previa (Chan & Mauborgne, 2018).

El diseño de un escenario estratégico requiere la presencia de elementos esenciales como el enfoque, la divergencia y el lema convincente. La identificación del sector donde la organización se sitúa es un factor crucial para la elaboración de dicho escenario (Chan & Mauborgne, 2018).

Para llevar a cabo el diseño de un escenario estratégico, es importante determinar los factores clave en el rubro y los clientes importantes en el sector. Además, se debe calificar la oferta de la organización y de la competencia. Con todo esto, se puede presentar un escenario esquemático que refleje la situación actual del sector. Evaluar el panorama sugerido facilita la comprensión de las iniciativas tácticas para la entidad. (Chan & Mauborgne, 2018).

Figura 4: Cuadro estratégico inicial



Fuente: Chan & Mauborgne (2018)

### 1.4.3. Visualizar dónde podrías encontrarte

Las molestias de los clientes aluden a los problemas o circunstancias que los usuarios enfrentan al emplear los productos o servicios de una compañía, lo que origina una impresión desfavorable. Estos puntos de dolor también permiten identificar los problemas que los consumidores tienen al utilizar los productos y servicios de una empresa en particular, lo que les genera una sensación de insatisfacción (Chan & Mauborgne, 2018).

La experiencia del cliente se compone de varios procesos, que van desde la entrada en el negocio hasta el procedimiento de pago, el consumo del producto o servicio y la navegación por la infraestructura del negocio. Además, es crucial tener en cuenta que la interacción entre la empresa y el cliente puede generar actitudes positivas o negativas, lo que tiene un impacto significativo (Chan & Mauborgne, 2018).

Resulta crucial reconocer los procedimientos que no son aparentes al obtener un producto o servicio y que impiden evaluar el agrado de los clientes. Este estudio puede ser crucial para la satisfacción de los usuarios. La aptitud para percibir y descubrir oportunidades y riesgos en el mismo espacio es una destreza valiosa para el departamento investigativo de una compañía (Chan & Mauborgne, 2018).

#### 1.4.3.1. Diagrama del beneficio del cliente

El instrumento mencionado reconoce las distintas fases que un cliente debe atravesar durante la compra, entrega, acceso, uso, complementos, mantenimiento y eliminación del bien o servicio para reflejar su experiencia. Cabe destacar que esta herramienta es adaptable a cualquier tipo de producto o servicio, y es fundamental comprender cómo se enfoca en el cliente el proceso de compra para obtener ventajas competitivas a lo largo de cada etapa (Chan & Mauborgne, 2018).

La identificación de los puntos de dolor en los procesos permite realizar ajustes y mejoras necesarios, así como también reconocer las áreas en las que la empresa es eficaz y aprovechar las oportunidades que se presentan. Es importante resaltar que esta labor no consiste en señalar lo desfavorable que pueda existir en ciertos momentos de la prestación del servicio (Chan & Mauborgne, 2018).

Reformulación intensiva: Se contemplan 6 mecanismos para incrementar el provecho del consumidor: la eficiencia del cliente, la sencillez, la confortabilidad, el riesgo, el entretenimiento e imagen y la eco-amigabilidad. Cabe destacar que no todas estas palancas resultan aplicables a todas las empresas, siendo la productividad del cliente la más frecuentemente empleada, puesto que se centra en la habilidad de las compañías para optimizar la eficacia de los usuarios (Chan & Mauborgne, 2018).

Con el objetivo de cumplir con las demandas del cliente en cuanto a tiempo de entrega, calidad y gasto, la simplificación alude a la habilidad para prevenir cualquier forma de estrés o tensión a lo largo de la adquisición, mientras que la practicidad se enfoca en facilitar el acceso al producto o servicio requerido dentro del tiempo y la hora establecidos. Además, la reducción del riesgo es un factor clave para las empresas, ya que se esfuerzan por evitar cualquier pérdida financiera que pueda impactar el bienestar físico, emotivo y prestigio del usuario. (Chan & Mauborgne, 2018).

El factor de imagen aborda la apariencia visual o postura que puede exhibir el artículo o servicio obtenido, mientras que el factor de responsabilidad medioambiental se concentra en aspectos ecológicos. Si el artículo o servicio conlleva consecuencias perjudiciales para el entorno, o si los clientes favorecen opciones vinculadas con la naturaleza, este factor resulta de suma relevancia (Chan & Mauborgne, 2018).

Figura 5: Las seis fases del proceso de experiencia del cliente

**Las 6 etapas de ciclo de experiencia del comprador**

	Compra	Entrega o acceso	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Productividad del cliente						
Simplicidad						
Comodidad						
Riesgo						
Diversión e imagen						
Amabilidad con el medio ambiente						

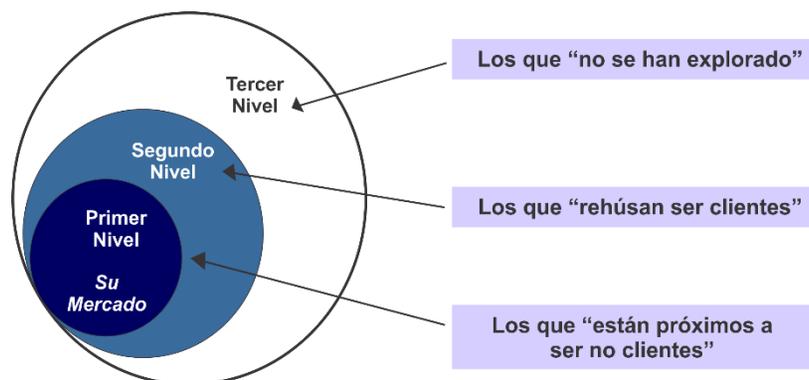
Fuente: Chan & Mauborgne (2018)

### 1.4.3.2. Los tres niveles de no clientes

El primer nivel de no clientes, que no forman parte de la cartera de clientes habituales de la empresa, se compone de aquellos que no permanecerán en la organización en un futuro cercano. Estos clientes pueden estar en el sector solo debido a factores como el costo, la ubicación y la exclusividad, y están a la espera de una opción mejor que la actual (Chan & Mauborgne, 2018).

El segundo conjunto de personas que no son clientes conformados por aquellos que han declinado la oferta de productos o servicios, ya sea porque están fuera de su presupuesto o porque han encontrado opciones más atractivas. En última instancia, el tercer grupo de personas que no son clientes está formado por aquellos que la empresa nunca ha tenido en cuenta o estudiado, y que no formarán parte de su cartera de clientes debido a factores como la distancia, el estatus social, nivel económico, educativo, raza, idioma, cultura, y otros factores similares (Chan & Mauborgne, 2018).

Figura 6: Los tres niveles de no clientes



Fuente: Chan & Mauborgne (2018)

#### 1.4.4. Investiga los medios para llegar a ese lugar

En esta parte se aborda la comprensión clara de las diversas herramientas que se han analizado, así como de la identificación de los “Red Ocean” en los que las empresas se encuentran inmersas en su sector y ámbito. Es importante destacar que el análisis es fundamental para tener opciones para salir de estos océanos rojos. Además, el hecho de basarse únicamente en la competencia limita la capacidad de identificar oportunidades para propuestas nuevas en relación con productos o servicios, debido a que se enfocan exclusivamente en la generación de puntos negativos, están limitando su campo de acción (Chan & Mauborgne, 2018).

Se plantea que la adopción de una nueva mentalidad empresarial es esencial para el crecimiento y desarrollo de las empresas. Se propone la búsqueda continua de nuevas oportunidades que permitan aumentar el valor de las empresas ante tanto compradores actuales como no clientes. Con el objetivo de lograr esta meta, se ha creado la técnica de la perspectiva seis vías o caminos, el cual ofrece una visión novedosa para detectar posibilidades que solamente algunas empresas podrían explotar (Chan & Mauborgne, 2018).

##### 1.4.4.1. La estructura fundamental de los seis senderos

Para reestructurar los límites del ámbito comercial, se pueden aplicar enfoques sistemáticos. La primera vía consiste en explorar industrias alternativas, que son aquellas que ofrecen productos o servicios diferentes a los que se ofrecen en el sector en cuestión. Resulta crítico establecer las necesidades que los consumidores desean satisfacer al comprar bienes o servicios y, asimismo, reconocer los factores que influyen en su decisión de compra (Chan & Mauborgne, 2018).

La segunda ruta se enfoca en investigar los grupos estratégicos que conforman cada rubro. Es fundamental examinar cuántos bloques estratégicos existen en dicho ámbito, las variables que caracterizan a cada uno de ellos, y qué tan diferentes son estos grupos entre sí. También se deben identificar las diferencias en los clientes entre una empresa y otra, las necesidades comunes de las empresas en un sector determinado, y las

razones por las que los clientes eligen una organización empresarial en lugar de otra (Chan & Mauborgne, 2018).

La tercera vía consiste en explorar la cadena de compradores en un sector determinado. Es importante identificar los diferentes tipos de compradores que se benefician de los productos o servicios, quiénes son los clientes que adquieren el producto o servicio y qué grupo de compradores puede ser utilizado para la aplicación de estrategias. Asimismo, es crucial tomar en cuenta si el cliente debe proveer directamente los bienes o servicios, y si una compañía debería contemplar la posibilidad de cambiar de segmento para llegar a un nuevo público (Chan & Mauborgne, 2018).

La alternativa cuarta implica investigar las ofertas complementarias de los bienes y servicios. Resulta fundamental precisar el contexto en el que se emplean los productos o servicios en la rama, así como las situaciones en las que podrían utilizarse. También es esencial considerar la posibilidad de fusionar la funcionalidad del bien o servicio con otros elementos, y los desafíos que surgen en su uso (Chan & Mauborgne, 2018).

La quinta vía consiste en explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores. Esto involucra tener en cuenta las tendencias del mercado, los bienes o servicios disponibles en el rubro, las estrategias competitivas y cómo se combinan los aspectos prácticos y emotivos en la presentación del producto o servicio. (Chan & Mauborgne, 2018).

La sexta vía se enfoca en investigar la dimensión temporal. Es fundamental examinar si el producto o servicio ofrecido está vinculado con la tecnología, el contexto o las normas sociales y legales. Además, es necesario considerar si los productos o servicios tienen la capacidad de adaptarse a cambios en factores como la tecnología, la economía y la sociedad. Es importante contemplar posibles progresos o variantes del producto o servicio en el transcurso del tiempo y en el caso del artículo o la prestación de servicios propuesto puede surgir a partir de los ya disponibles actualmente. (Chan & Mauborgne, 2018).

Figura 7: Estructura de los seis senderos



Fuente: Chan & Mauborgne (2018)

Se busca generar opciones estratégicas que permitan diferenciación y reducción de costos.

#### 1.4.4.2. El esquema de las cuatro acciones

Una vez identificadas las curvas de valor de los principales competidores por Chan & Mauborgne (2018), Se necesita una reinterpretación de los elementos valiosos que el consumidor valora para crear una curva de valor modernizada. Al enfrentar el conflicto entre la estrategia de distinción y la disminución de gastos, se utiliza el enfoque de las cuatro acciones:

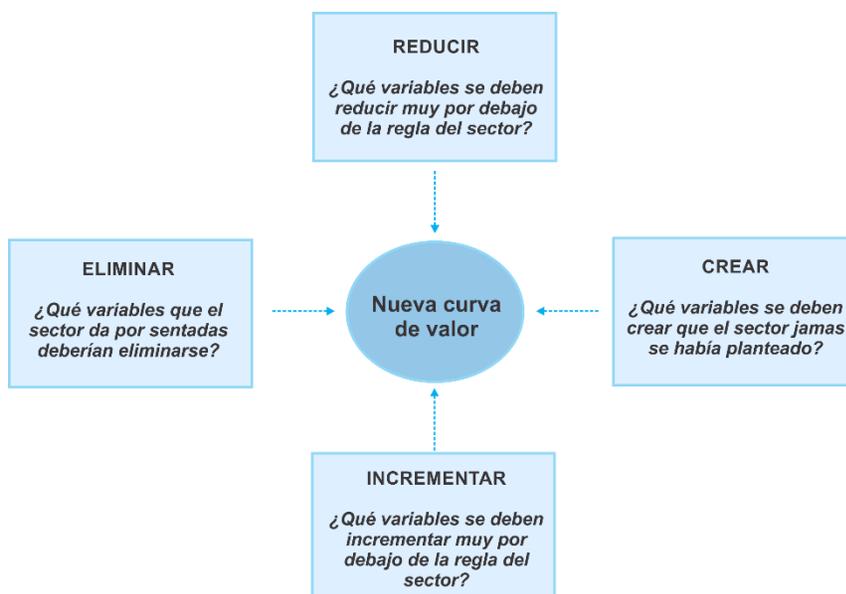
según los autores, Chan & Mauborgne (2018) la acción inicial en el modelo de las cuatro acciones implica disminuir aquellos factores competitivos que necesitan ser reducidos considerablemente por debajo del marco vigente en la industria.,

La segunda acción del modelo de las cuatro acciones implica suprimir las variables de la industria que no deben tomarse en cuenta debido a los costos y al escaso o nulo valor que brindan a la empresa en estudio (Chan & Mauborgne, 2018).

La tercera acción del esquema de las cuatro acciones consiste en crear variables que deben ser desarrolladas para generar una curva de valor, ya que nunca fueron ofrecidas ni propuestas antes, de acuerdo a Chan & Mauborgne (2018).

La cuarta acción del Esquema de las Cuatro Acciones es incrementar aquellas variables que deben ser incrementadas considerablemente por encima de lo determinado por el sector (Chan & Mauborgne (2018).

Figura 8: El esquema de las cuatro acciones para la nueva curva de valor



Fuente: Chan & Mauborgne (2018)

#### 1.4.5. Realiza tu movimiento

Según Chan & Mauborgne (2018), para elegir su jugada en la feria del océano azul, se deben realizar estudios de mercado rápidos y refinar la estrategia. La feria del océano azul es el lugar donde se presenta la propuesta de la estrategia y se reúnen los principales miembros del equipo encargados de las áreas de marketing, personal, finanzas, producción, operaciones, sistemas y logística de la organización sujeta a la estrategia.

Se enfatiza la importancia de respetar y practicar valores como la transparencia, la solidaridad, la verdad y la cooperación durante la reunión descrita. El objetivo de la feria es reunir a los responsables del proyecto y también invitar a los clientes actuales y potenciales, así como a gerentes de cadena de suministro y otros agentes del ecosistema, para obtener una retroalimentación de 360 grados sobre la propuesta estratégica de manera sistemática. (Chan & Mauborgne, 2018).

Para comenzar la feria del océano azul, el equipo encargado de la implementación de la estrategia presenta una introducción general sobre la situación actual del océano rojo y explica la importancia de buscar alternativas sostenibles mediante la transición al océano azul. A continuación, se solicita al equipo que presente las opciones estratégicas del océano azul y las describa al público presente.

Tras exponer el contexto estratégico actual y describir la matriz ERIC junto a la curva de innovación de valor, se sintetizan los beneficios clave tanto para los consumidores como para los no consumidores. Estos últimos pueden ser donantes de organizaciones sin fines de lucro o el público en general de agencias gubernamentales. (Chan & Mauborgne, 2018).

Para lograr la implementación de la propuesta estratégica, es importante destacar las ventajas económicas para la organización y solicitar a los asistentes que examinen detenidamente la propuesta y emitan su opinión. Además, se debe buscar maximizar la retroalimentación y completar la última etapa de la jugada para su implementación. También es necesario formalizar el modelo de negocio global y comprometerse a cumplir con el objetivo de costos. Asimismo, es importante buscar la sucesión con socios estratégicos y obtener una visión colectiva para lograr el éxito de la implementación. (Chan & Mauborgne, 2018).

Al aplicar el modelo de océano azul, es esencial disfrutar de la experiencia emprendedora y utilizar todas las herramientas y análisis realizados para identificar una nueva curva de valor o perfil estratégico, según Chan & Mauborgne (2018). El éxito de la estrategia del océano azul se medirá por la capacidad de responder afirmativamente a las siguientes preguntas:

¿Hay un enfoque claro con acciones estratégicas?

¿El movimiento de la curva para generar valor establecida difiere de los competidores?

¿La frase es lo suficientemente fuerte y directo para ser distintivo frente a los competidores?

En última instancia, las tácticas definidas deben evitar ser replicables, los costes ha de situarse por debajo de la media y la implementación del modelo estratégico debe dejar de enfrentar dificultades. La frase comunicada ha de poseer un gran valor para los clientes, lo que resulta en un aumento en la atracción para los mismos.

## 2. Fidelidad de los clientes

Según Cestau (2020) la lealtad de los clientes se manifiesta cuando tienen una actitud positiva y compran o contratan productos y servicios con frecuencia. Los clientes leales suelen recomendar los productos que compran habitualmente a personas de su entorno y mantienen un vínculo emocional duradero con la empresa.

### 2.1. La satisfacción del cliente

Según Oviedo (2021) la satisfacción del cliente se refiere al grado en que sus necesidades o expectativas son satisfechas al recibir un servicio o utilizar un producto, lo cual implica comparar lo que se recibió con lo que se prometió o se ofreció.

De acuerdo con Oviedo (2021) para evaluar la satisfacción de los clientes, se pueden utilizar encuestas o entrevistas, lo que puede proporcionar información sobre su lealtad hacia la empresa. Es importante tener en cuenta que la fidelidad del cliente no siempre es resultado de la satisfacción, ya que otros factores también pueden influir. Por lo tanto, para medir la fidelidad, se necesitan dos criterios: en primer lugar, la relación que los consumidores tienen con los competidores en el sector.

Según Oviedo (2021) es necesario examinar la percepción del consumidor sobre la empresa en comparación con la competencia, así como evaluar si los cambios realizados por la empresa han afectado la percepción del cliente en términos de su propuesta de valor y si esto se ha manifestado en una preferencia hacia la empresa. Otro factor clave

a considerar es la frecuencia de compra y la inversión del cliente en cada compra que realiza.

## 2.2. Concepto de la fidelidad de los clientes

Según Torres & Vaquero (2020) La fidelidad del cliente comprende un procedimiento compuesto por diversas fases. En el primer paso, el propósito es captar a los consumidores; en el segundo, se intenta mantenerlos; y en el tercero, se aspira a lograr su fidelidad. Para cada etapa se deben implementar diferentes acciones, como el uso de elementos emocionales para fomentar comportamientos de compra positivos.

Según López (2020), la fidelidad de los clientes se puede definir como su compromiso para adquirir y consumir productos, así como su disposición a recomendarlos y a tener una percepción positiva de la empresa en su mente, lo que asegura la lealtad y el aumento de las ventas. Además, la contribución de los clientes a la prosperidad del negocio es el resultado de varios factores.

Según Cestau (2020) cuando un producto o servicio satisface las necesidades del cliente de manera efectiva en términos de calidad, tiempo y costo, el cliente puede convertirse en un promotor de la empresa sin necesidad de recibir recompensas económicas, gracias a la actitud de compra que se ha generado en él. En este momento es cuando se establece una verdadera lealtad del cliente.

Según Sainz de Vicuña (2020) hoy en día, los consumidores tienen un gran poder porque tienen acceso a fuentes de información confiables y accesibles. A su vez, se debe tener cuidado con las estrategias de marketing y publicidad utilizadas por las empresas del sector en el que se hace la compra. Además, gracias a la tecnología, los consumidores pueden comparar precios, conocer mejor los productos en términos de innovación y tecnología, lo que hace que su lealtad sea un verdadero desafío.

Según Cestau (2020) es esencial medir la fidelidad para determinar la efectividad de los cambios realizados por la empresa. No obstante, medir la lealtad únicamente mediante cifras y conductas no es suficiente, puesto que la auténtica lealtad exige un compromiso genuino entre la compañía y el cliente, lo cual implica una escucha atenta y una cooperación recíproca.

### 2.3. Importancia de la fidelidad de los clientes

- Los clientes que han sido fidelizados tienden a volver y realizar compras nuevamente, especialmente si han tenido experiencias positivas previas con los productos o servicios ofrecidos. Esto reduce el riesgo de no vender y, además, el costo de adquirir un nuevo cliente es mayor en comparación con mantener a un cliente fiel (Gil, 2020).
- Los clientes fidelizados también pueden ser llamados "clientes por afiliación" y permiten asegurar ventas a través de sus recomendaciones a amigos y familiares, debido a su experiencia positiva con la empresa (Gil, 2020).
- Al contar con clientes fidelizados, se pueden hacer proyecciones de utilidades, ya que es posible medir y calcular la frecuencia de compra, la cantidad comprada y el monto total de compras (Gil, 2020).
- Los clientes fidelizados suelen estar más dispuestos a proporcionar comentarios y sugerencias de mejora a la empresa, ya que consumen sus productos y servicios con frecuencia y desean contribuir a su mejora (Gil, 2020).
- Los clientes fidelizados pueden convertirse en poderosos canales de comunicación y publicidad, ya que pueden transmitir sus experiencias positivas y ayudar a la empresa a mejorar a través de sus recomendaciones (Gil, 2020).

### 2.4. Principios de la fidelidad

- El primer principio para incrementar el valor de percepción de productos y servicios por parte de clientes seleccionados incluye acciones como mostrar el método de trabajo, ofrecer precios de prestigio, proyectar un concepto de marca, contar con un logo auténtico, realizar relaciones sociales y ofrecer pruebas gratuitas (Cestau, 2020).
- El segundo principio implica medir el impacto de las acciones en los clientes a través de encuestas de opinión, entrevistas estructuradas y análisis de indicadores como el incremento de las ventas, la rotación de inventarios, la regularidad de las adquisiciones y su impacto en la aprobación y lealtad (Cestau, 2020).
- El tercero de los principios implica comprobar si las acciones han provocado modificaciones en la conducta de los clientes, las cuales pueden evaluarse mediante

recomendaciones, ser la opción preferente de compra, la regularidad en las visitas para consultas y el constante contacto con los agentes de ventas (Cestau, 2020).

- El cuarto de los principios se enfoca en identificar los ingresos y ganancias producidos en los periodos del tiempo debido a la lealtad de los clientes, lo que podría provocar un efecto multinivel en distintos contextos geográficos y en el valor de la imagen para la empresa (Cestau, 2020).

## 2.5. El cociente para medir a los promotores a nivel neto

Según Alcaide & Diez (2019), el Net Promoter Score es un indicador creado por Fred Reichheld para medir la satisfacción de los clientes y evaluar su lealtad hacia los productos o servicios ofrecidos por una empresa.

El propósito del Net Promoter Score (NPS) es indicar la probabilidad de que un cliente recomiende un producto o servicio de una empresa o marca específica a sus amigos, familiares y conocidos cercanos (Alcaide y Diez, 2019).

Alcaide & Diez (2019) explican que para calcular el Net Promoter Score (NPS), se realiza una pregunta a los clientes: "¿Qué tan probable es que recomiende [X empresa] a un amigo o familiar?" y se ofrece una escala de 0 (nada probable) a 10 (muy probable), siendo 5 la opción neutral. Los clientes se categorizan según su respuesta a esta pregunta, de la siguiente manera:

De acuerdo con Alcaide & Diez (2019), los clientes que responden con una puntuación de 9 o 10 se consideran como promotores, lo que indica que están altamente satisfechos y posiblemente son leales a la marca. Es probable que estén dispuestos a adquirir más productos o servicios y a recomendar la empresa o marca a otros.

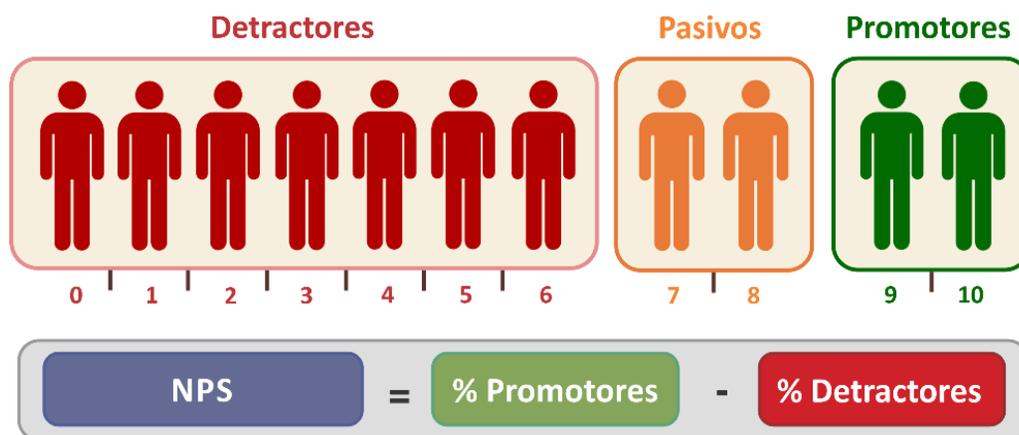
Según Alcaide & Diez (2019), los clientes que responden con una puntuación de 7 u 8 se consideran pasivos, lo que indica que están satisfechos, pero no son leales. Esto sugiere que pueden optar por la competencia en cualquier momento.

Los clientes que responden con una puntuación de 0 a 6 se consideran detractores, según Alcaide & Diez (2019). Estos clientes están insatisfechos y no están dispuestos a recomendar la empresa. Además, pueden dar opiniones negativas sobre la misma. Para

calcular el Net Promoter Score (NPS), se debe convertir la cantidad de promotores y detractores en porcentajes, sin incluir a los pasivos. Luego, se resta el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores, obteniendo así el resultado del índice NPS.

Alcaide & Diez (2019) Se propone que es relevante indagar a los clientes promotores acerca de los aspectos sobresalientes de la compañía al sugerirla a sus amigos, a los clientes pasivos en relación a qué áreas la empresa debe perfeccionar para recibir más recomendaciones, y a los clientes detractores sobre los aspectos que les desagradan de la organización. De esta forma, se pueden obtener valiosas opiniones y sugerencias para mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos y, en consecuencia, aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

Figura 9: Criterios para calificar el NPS



Fuente: Alcaide & Diez (2019)

## 2.6. Pronóstico de probabilidad de abandono (factor experiencial de fidelización)

De acuerdo con Brunnetta (2019), a pesar de que un consumidor pueda ser catalogado como satisfecho y esté dispuesto a sugerir una empresa en específica o servicio, el Net Promoter Score (NPS) no puede predecir si dejará de comprar muy pronto, incluso quizás mañana.

Según Brunnetta (2019), el factor experiencial de fidelización permite pronosticar la probabilidad de que un cliente abandone la empresa donde realiza sus compras, incluso si se encuentra satisfecho. Esta medida se basa en la siguiente pregunta: "En una escala del 0 al 10, ¿cuánto extrañaría esta marca o producto si mañana no tuviera la posibilidad de comprarlo?".

Brunnetta (2019) sugiere que la pregunta utilizada para medir el factor experiencial de fidelización busca comprender la posible respuesta del cliente en diferentes situaciones, como por ejemplo, si se muda a otro territorio, si la marca desaparece o si el presupuesto del cliente no le permite adquirir el producto, entre otros motivos posibles.

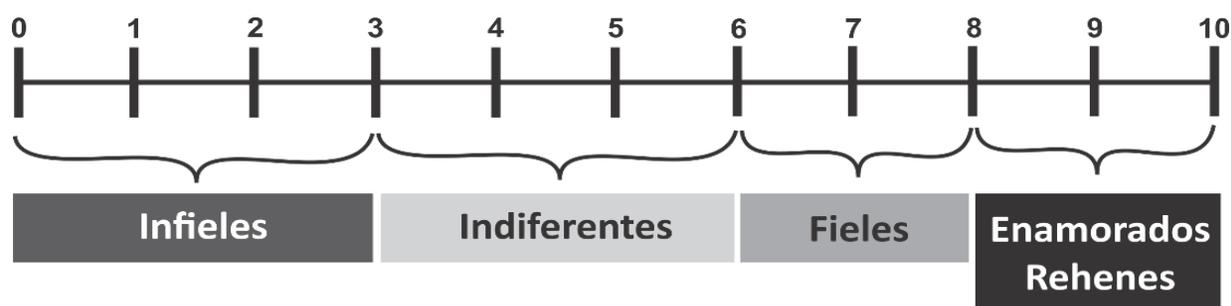
Brunnetta (2019) propone que, al responder preguntas relacionadas con la posibilidad de no tener acceso a un producto o marca, es importante considerar posibles situaciones, como mudarse a otro territorio, la desaparición de la marca, la falta de presupuesto para adquirirlo u otras circunstancias que puedan surgir. De esta manera, se logra una mejor comprensión de la verdadera fidelidad del cliente.

Según Brunnetta (2019), es fundamental tener en cuenta que los clientes pueden extrañar un producto o servicio no solo por sus características positivas, sino también porque su falta puede generar problemas o interrupciones en sus actividades cotidianas. Por lo tanto, es importante considerar que la adopción de nuevos productos o servicios conlleva un período de adaptación y migración de datos, lo que puede generar tensión y aumentar el costo para los clientes.

La sucesión de respuestas para la pregunta mencionada se segmenta en distintas categorías de acuerdo con la puntuación asignada por el consumidor. Los puntajes de 0 a 3 se consideran para clientes desleales, de 4 a 6 puntos para clientes neutrales, 7 y 8 puntos para clientes leales y 9 y 10 puntos para clientes encantados o cautivos. Para

estimar la lealtad del cliente a través del componente experiencial, se toma el porcentaje de clientes que respondieron con 9 y 10 (clientes encantados o cautivos) y se le sustrae el porcentaje de clientes neutrales y desleales. Posteriormente, se contrasta este resultado en términos porcentuales con el resultado porcentual del NPS, y así se adquiere la articulación de la satisfacción de necesidades y fidelidad de clientes (Brunneta, 2019).

Figura 10: Pronóstico de probabilidad de abandono



Fuente: Brunneta (2019)

## 2.7. Principales motivos para la fidelización

Vallín, Baena & Blanco (2019) afirman que la fidelidad del cliente se basa en factores psicológicos, ya que la generación de sensaciones de satisfacción en el cliente a través de productos o servicios de alta calidad lo motiva a repetir la compra y a elegir la marca preferida.

Vallín, Baena & Blanco (2019) afirman que la fidelidad del cliente se basa en acciones psicológicas, ya que la satisfacción que se experimenta al recibir un producto o servicio de alta calidad estimula al cliente a volver a adquirir la marca. La organización y eficiencia en la atención al cliente también genera fidelidad, ya que los clientes valoran la rapidez y facilidad de obtener lo que necesitan. Además, al sentirse emocionalmente satisfechos, los clientes son menos propensos a tomar decisiones equivocadas en sus compras. Finalmente, la experiencia de compra y la adquisición de conocimientos también son factores que influyen en la fidelidad del cliente.

La reputación de la empresa, la marca y la calidad de sus productos y servicios crean una percepción de excelencia y prestigio, lo que hace que los clientes consideren que el

uso o consumo de los mismos los hace parte de un grupo selecto y de interés (Vallín, Baena & Blanco, 2019).

La lealtad del cliente puede ser el resultado de acciones técnicas, como la incapacidad de otras marcas para igualar la propuesta de valor de la empresa actual que ha estado en el mercado por muchos años y que cuenta con un sólido posicionamiento. Asimismo, aquellos clientes que cambian de proveedor o se trasladan a la competencia pueden sufrir las consecuencias de nuevos costos por cambio, adaptación y servicios adicionales (Vallín, Baena & Blanco, 2019).

La posible transición hacia la competencia conlleva un riesgo en relación con la calidad del producto o servicio, ya que no se ha evaluado aún. Por otro lado, una oferta original y exclusiva comprobada puede prevenir la existencia de productos o servicios sustitutos.

Las empresas llevan a cabo diversas acciones para obtener la fidelidad de sus clientes, como ofrecer descuentos a través de cupones o puntos acumulados por compras, y considerarlos como clientes VIP con acceso a beneficios exclusivos, promociones y regalos personalizados. Se proporcionan múltiples opciones de pago, que incluyen la posibilidad de emplear monederos electrónicos (Vallín, Baena, & Blanco, 2019).

## **Marco conceptual**

En este apartado se incluyen el sustento de los términos que intervienen a lo largo de los fundamentos teóricos caracterizándose por ser conceptuales, operativos y métricos.

### Blue Ocean Strategy (Estrategia del Océano Azul)

Centrado en la indagación con el objetivo de lograr un nicho de mercado aún no descubierto mediante la adopción de la curva de innovación en valor, eludiendo así la competencia en un ámbito comercial extremadamente saturado (Chan & Mauborgne, 2018).

### Difusión de Información por medios virtuales

Mediante el uso de internet, es posible difundir información en el sitio web de una compañía u organización, acerca de las oportunidades para adquirir un producto o servicio que el cliente requiere. En particular, en el caso de las empresas que prestan servicios, se muestran detalles sobre sus características, la disponibilidad de servicios futuros, horarios y las diversas vías de contacto con el personal de atención al cliente (Blanco, 2021).

### Ecoeficiencia

Estas medidas consisten en prácticas enfocadas en la eficiencia en el uso de corrientes eléctrica y la utilización de agua, como apagar las luces y cerrar los grifos. Estas acciones tienen un impacto positivo en la conservación de los recursos naturales y forman parte de una estrategia para fomentar un cambio en la mentalidad de las personas y promover un desarrollo cada vez más sustentable (Machín, 2022).

### Interacción de información por medios virtuales

La alternativa en línea, que permite a los clientes de una empresa interactuar con un encargado o un sistema de respuestas automatizado a través del sitio web, se convierte en una opción virtual. Esto les brinda a los interesados la posibilidad de obtener rápidamente información personalizada acerca de los servicios que ofrece la empresa, como los costos y la cantidad de servicios. Además, esta opción les brinda la capacidad de recibir respuestas más precisas a sus preguntas, lo que puede agilizar el proceso de

respuesta a las consultas y dudas que puedan surgir en relación con una posible contratación de servicios (Bermúdez, 2021).

#### Intercambio de información por medios virtuales

El medio virtual que facilita el intercambio de información a través de las redes sociales también permite la creación de grupos con intereses en común, los cuales pueden interactuar para coordinar actividades, trabajos y otros compromisos. Además, a través de las herramientas de estas plataformas, es posible conocer el calendario de reuniones, ser notificado al momento de programarse las reuniones y la coordinación interna entre los integrantes de juego (Bermúdez, 2021).

#### Índice que mide el nivel de satisfacción del cliente. (CSAT)

Se trata de un instrumento de evaluación que posibilita la valoración de la felicidad del consumidor tras haber experimentado un servicio particular. A través de este indicador, es posible determinar el nivel de satisfacción del cliente, y en algunos casos, se pueden utilizar caras animadas para representar diferentes niveles de satisfacción en la escala (López, 2020).

#### Índice del esfuerzo del cliente (CES)

Este indicador permite evaluar la facilidad o complejidad que implica acceder a los servicios que ofrece una empresa, lo cual implica interactuar con un sistema de reserva que puede ser tanto presencial como virtual. Es de suma importancia simplificar los procedimientos de asistencia al cliente en el momento en que este entra en comunicación con la compañía con el fin de demandar sus servicios, ya que es frecuente que el cliente requiera una respuesta inmediata y precisa respecto a la confirmación y costo del servicio (López, 2020).

#### Índice de que lo salió mal en el servicio (TGW)

Este índice mide la cuantía de inconvenientes en la atención y las quejas de los clientes respecto a los bienes y servicios que una organización ofrece, lo que permite identificar aquellos aspectos que no satisfacen a los clientes y que pueden estar relacionados con la falta de cumplimiento de lo que se les prometió. Los resultados obtenidos a través de

esta métrica pueden ser utilizados para mejorar los procesos de venta y la experiencia del cliente, con el fin de fomentar su fidelidad y permanencia en la organización (Vásquez, 2020).

#### Política para evitar robos

Se trata de un conjunto de normas que se establecen para evitar el hurto de objetos de valor, bienes o dinero, con el objetivo de preservar la imagen de la organización. Es importante prevenir cualquier acto delictivo como el robo para reforzar la seguridad en la prestación de un servicio, ya que es fundamental que los clientes se sientan seguros al utilizar los servicios y no corran el riesgo de ser víctimas de la sustracción de sus pertenencias personales (Ferro, 2020).

#### Política de discreción de datos

Se refiere a las directrices que se enfocan en la protección de los datos personales de los clientes, tales como sus nombres, direcciones, números de teléfono móvil, correos electrónicos, cuentas de redes sociales y dirección, que son almacenados en una base de datos. El propósito es impedir que dicha información sea divulgada a público ajeno al servicio y que podrían emplearla para cometer delitos como estafas y extorciones, además de evitar el hostigamiento y la intromisión en la vida privada de los usuarios por parte de empresas que brindan servicios comerciales (Pertíñez, Soto, Merchán & Castillo, 2020).

#### Política para salvaguardar la seguridad y la protección física

Se hace referencia aquella norma que busca evitar la posible agresión de público ajeno al servicio contratado por algún cliente. Estas medidas incluyen la presencia de personal de seguridad que pueda intervenir en caso de una posible agresión, lo que garantiza la protección y confianza del cliente en la calidad del servicio que recibe (Carmo, 2020).

#### Política de restricción de acceso a personas no autorizadas

Se hace referencia a las medidas adoptadas para resguardar la confidencialidad y la exclusividad de los clientes que lo soliciten. En el ejemplo de un servicio de alquiler de un espacio deportivo, se suministra una relación de los invitados, y se les exige que

confirмен su presencia en la lista para poder tomar parte en la actividad. De esta manera, se asegura que no haya posibilidad de agresiones o robos. Es relevante destacar que estas precauciones no implican discriminación, puesto que se refieren a un servicio exclusivo solicitado por un cliente que ha presentado una petición de manera formal y correspondiendo de acuerdo a la tarifa indicada previamente, tal como se especifica en la emisión del comprobante de pago por concepto de alquiler (Cristancho, 2020).

#### Disminuir la cantidad de desechos generados (Reducir los residuos)

Medidas que posibilitan la disminución del grado de contaminación por medio de sugerencias o recomendaciones que se proporcionan a los usuarios y clientes de distintos establecimientos. Estas medidas promueven la disposición adecuada de residuos y desechos en los contenedores asignados para la basura, evitando así la contaminación del ambiente. Es importante tener en cuenta que el uso de envases contaminantes puede causar impactos ambientales negativos (García Laureano, 2019).

#### Reutilizar los residuos

Se refiere a las directrices que promueven la reutilización de envases que han sido utilizados para el consumo de algún producto, transformándolos en otros artículos, accesorios, materiales, adornos y similares. Estas medidas tienen como objetivo evitar la contaminación ambiental, así como contribuir a la eficiencia empresarial al reducir costos y fomentar el ahorro (Jiménez & Pérez, 2019).

#### Reciclar los residuos

Procedimiento destinado a recoger y separar los residuos, como por ejemplo envases desechables, cajones a base de cartón, papeles usados y otros materiales, de forma efectiva, para luego transportarlos a un centro de transformación. Es fundamental trabajar en función de las normas de reciclaje durante la clasificación, para evitar la mezcla de elementos tóxicos que puedan afectar el material recuperado (Jiménez & Pérez, 2019).

## Sustentabilidad

Este concepto se compone de aspectos ambientales, económicos y sociales, y se conoce como el "triple resultado". Su objetivo es mejorar la rentabilidad de una empresa, contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad y reducir la contaminación ambiental. Aquellas organizaciones que incluyan estos tres componentes en sus estrategias serán capaces de crear una percepción de marca favorable, así como inspirar credibilidad y asegurar la ansiada sustentabilidad organizacional mayor a cinco años (Traverso & Rocha, 2020).

## Transacción a través de los medios virtuales

Se refiere a un medio virtual que permite a los usuarios hacer compras, pedidos, reservas y pagos por adelantado de un servicio utilizando los sistemas de procesamiento de pagos que se encuentran habilitados en el sitio web de la organización (Bermúdez, 2021).

## Evaluación del comportamiento del público en relación al servicio

Con el fin de determinar si un cliente ha obtenido los resultados deseados, si está satisfecho con el proceso de atención de sus requerimientos y si ha logrado los resultados deseados, se puede generar una actitud positiva hacia la marca consumida. Esto puede fomentar la identificación y recomendación de la marca por parte del consumidor (Cestau, 2020).

## Tasa de compra repetida (RPR)

Permite medir la frecuencia con la que un cliente solicita un producto o servicio, ya sea de manera virtual o física. De esta manera, se puede determinar la frecuencia con la que el cliente visita el establecimiento y recolectar datos acerca de un individuo con el fin de que la empresa pueda implementar acciones en beneficio del cliente frecuente (Sean, 2018).

### Tasa de la rotación de los clientes (CCR)

Esta métrica calcula la frecuencia con la que un cliente solicita y recibe un servicio, ya sea en un día determinado o de acuerdo con los turnos en los que asiste. Cabe resaltar que esta medida permite planificar los turnos de mañana, tarde, noche y los horarios disponibles de acuerdo a la demanda y la capacidad de la empresa para proporcionar los servicios requeridos (Sean, 2018).

### Tasa de la retención de los clientes (CRR)

Se hace referencia a una medida que determina la participación de clientes que mantiene una presencia continua en un servicio ofrecido por la organización, asimismo los clientes pueden incluso abonar y reservar el servicio con anticipación (Sean, 2018).

## **Marco Histórico y Actual**

La ciudad de Huaraz cuenta con varias opciones en infraestructura deportiva para la práctica de diversos deportes a nivel convencional y de aventura. Las infraestructuras deportivas han venido evolucionando mejorando en el transcurso del tiempo, desde sus inicios y en la actualidad, que han marco su historia en el ámbito deportivo Huaracino (Gobierno Regional de Ancash, 2021).

Ante la tendencia masiva de realizar actividades deportivas, a partir del año 1990 las personas involucradas observaron que en la ciudad de Huaraz se habían habilitado pocos lugares para realizar actividades deportivas, los centros deportivos mejor implementados y con mayor concurrencia eran para de las disciplinas del futbol y del básquetbol (Gobierno Regional de Ancash, 2021).

A partir del año 2000, en la ciudad de Huaraz, se construyó y remodelo instalaciones deportivas de envergadura, como el estadio “Rosas Pampa” para la práctica de futbol y el coliseo cerrado “Raúl Leo Alvarado” utilizado para disciplinas como el vóley, basquetbol y futbol sala (Gobierno Regional de Ancash, 2021).

En ámbito deportivo, en la actualidad la ciudad de Huaraz cuenta con gran cantidad de centros deportivos y alternativas para la práctica de diversas disciplinas deportivas, además de los descritos, identificándose centros para realizar gimnasia, natación, atletismo, ciclismo y deportes de aventura (Gobierno Regional de Ancash, 2021).

Se concluye en el marco de la historia deportiva y su situación en la actualidad suscitado en la ciudad de Huaraz, que los centros deportivos que albergan diversas disciplinas deportivas se han modernizado en cuanto a su infraestructura, además de haber contribuido en la calidad de las personas que hacen deporte con la aparición de nuevas alternativas en el sector deportivo que se ha venido evolucionando a través de la investigación de mercados realizado por el instituto peruano del deporte orientado en el plano deportivo.

## **Marco Legal y Normativo**

El marco legal y normativo de los centros deportivos en el Perú es regulado por ley deportiva, el reglamento de infraestructura, normas técnicas y ley de municipalidades que se rige en el país de Perú.

Ley del Deporte N.º 28036: norma que tiene como fin la regulación de la actividad deportiva en el país del Perú, a la vez que permite identificar las políticas y los principios que regularan acciones en la promoción del deporte con cobertura nacional, el fin primordial de mencionada ley es el fomento para desarrollo social mediante el deporte, asimismo la norma establece determinados lineamientos para el uso de la infraestructura deportiva (Actualidad empresarial, 2022).

Reglamento de Infraestructura Deportiva del Instituto Peruano del Deporte (IPD) con Resolución N.º 486-2006-P/IPD: el mencionado reglamento proporciona aquellos criterios técnicos y consideraciones de diseño para proyectos, construcción y supervisión de toda infraestructura deportiva. Se debe de considerar que IPD es el máximo ente del sector deportivo peruano (Actualidad empresarial, 2022).

Ley de Municipalidades N.º 27972: encargada de regular el permiso para la construcción de infraestructura en un determinado ámbito geográfico nacional, además de supervisar las condiciones de seguridad como vienen operando los centros deportivos que garantice que el público no se encuentre expuesto a accidentes (Actualidad empresarial, 2022).

Normas Técnicas del Ministerio de Educación: formaliza las normas técnicas a considerar para la construcción de infraestructura en centros educativos para la práctica de diversas disciplinas deportivas en el ámbito del país de Perú (Actualidad empresarial, 2022).

En resumen, las leyes que regulan la normativa para la práctica de las diversas disciplinas deportivas en el ámbito peruano permitirán promover y acceder a las diversas instalaciones deportivas de manera adecuada, asimismo de regular el mantenimiento y su cuidado para generaciones futuras.

## Operacionalización

Tabla 1: Operacionalización de variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
Objetivo	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
<p>Crear un modelo estratégico de responsabilidad social que permita la fidelización de clientes para el caso Fitz en Huaraz, implementando la teoría del Blue Ocean.</p>	<p><b>X = Variable independiente teoría del Blue Ocean</b></p>	<p>Chan y Mauborgne, (2018) acciones de innovación en valor para servicios, convirtiéndola en un espacio nuevo y la única propuesta comercial que evita la competencia.</p>	<p><b>Creación de Políticas de privacidad en el servicio</b></p>	Política para evitar robos
				Política de discreción de datos
				Política de protección de la Integración física
				Política de restricción al acceso
			<p><b>Creación de comunidad colaborativa virtual</b></p>	Difusión de Información por medios virtuales
				Interacción de información por medios virtuales
				Intercambio de información por medios virtuales
				Transacción por medios virtuales
			<p><b>Prácticas de Responsabilidad social ambiental</b></p>	Reducir los residuos
				Reutilizar residuos
				Reciclar residuos
				Promover la ecoeficiencia
	<p><b>Y=Variable dependiente fidelización de clientes</b></p>	<p>Torres &amp; Vaquero (2020) la fidelidad de clientes es la consecuencia de captarlos, retenerlos y de generar relaciones de largo plazo por medio de elementos emocionales en su actitud para recomendar y adquirir un servicio.</p>	<p><b>Evaluación de la experiencia de los clientes</b></p>	Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT)
				índice del esfuerzo del cliente (CES)
				Índice de las cosas que salieron mal (TGW)
			<p><b>Evaluación de la actitud del cliente hacia el servicio</b></p>	Actitud hacia medidas anti robos
				Actitud hacia las medidas de discreción de datos
				Actitud hacia las medidas de protección de la Integración física
				Actitud hacia las medidas de restricción de acceso
				Actitud hacia la información difundida por medios virtuales
				Actitud hacia la interacción de información por medios virtuales
				Actitud hacia el intercambio de información por medios virtuales
Actitud hacia transacciones por medios virtuales				
Actitud hacia la reducción de los residuos				
Actitud hacia reutilización de residuos				
Actitud hacia reciclar residuos				
Actitud hacia medida de ecoeficiencia				
<p><b>Evaluación de la Frecuencia en la prestación del servicio</b></p>	Tasa de compra repetida (RPR)			
	Tasa de rotación de clientes (CCR)			
	La tasa de retención de clientes (CRR)			

Fuente: Norabuena (2022)

### CAPÍTULO 3 Marco metodológico

Se aplicó un conjunto coherente de técnicas y procedimientos para alcanzar los resultados deseados. La metodología utilizada permitió la identificación de cómo se recolectaron, organizaron y analizaron los datos obtenidos durante la investigación, por lo que el marco metodológico se considera una sección crucial de la investigación.

#### Matriz de congruencia

Tabla 2: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONGRUENCIA			
Pregunta de investigación	Hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos
¿Cómo crear un modelo estratégico de responsabilidad social que permita la fidelización de clientes para el caso Fitz en Huaraz, implementado la teoría del Blue Ocean?	La propuesta de crear un modelo estratégico de responsabilidad social implementando la teoría del Blue Ocean, permitirá aumentar la fidelización de clientes para el caso Fitz en Huaraz.	Crear un modelo estratégico de responsabilidad social que permita la fidelización de clientes para el caso Fitz en Huaraz, implementando la teoría del Blue Ocean.	Diagnosticar, construir, formular y ejecutar el modelo estratégico de responsabilidad social implementando la teoría del Blue Ocean para el caso Fitz en Huaraz.
			Evaluar y cuantificar el efecto que tiene el modelo estratégico en la fidelización de clientes para el caso Fitz en Huaraz.
			Medir los impactos en la sustentabilidad a nivel económica, a nivel social y a nivel ambiental para el caso Fitz en Huaraz.

Fuente: Norabuena (2022)

#### Variables estudiadas:

Para la presente investigación se ha considerado como variable independiente a la teoría del Blue Ocean y como variable dependiente a la fidelización.

## **Método racional de análisis**

Según Gadea, Cuenca y Chaves (2019) el enfoque inductivo busca establecer generalizaciones sobre las relaciones y características de los objetos, basándose en evidencias que abarcan tanto aspectos generales como particulares.

(1) El primer paso consiste en observar y registrar todos los hechos relevantes. Al visitar todos los locales dedicados al alquiler de espacios deportivos en la ciudad de Huaraz, se pudo observar que existe una gran cantidad de empresas que compiten en este sector altamente competitivo. Sin embargo, se observó que la mayoría de estas empresas basan su estrategia competitiva en factores como la infraestructura, ubicación y horarios de atención, y muestran poco interés por innovar en el servicio que brindan. Debido a esto, la competencia se enfoca principalmente en ofrecer tarifas muy reducidas.

Como resultado, al contratar los servicios de alquiler de espacio deportivo el cliente ha obtenido un gran poder de negociación en este ámbito, el cual emplean para elegir y debatir los precios. En relación al centro deportivo "FITZ" en particular, se ha constatado en diversas situaciones que los clientes manifiestan inconformidad al momento de abonar por los servicios recibidos, alegando que los precios son elevados en comparación con los de la competencia, incluso cuando los demás establecimientos no cuentan con las mismas características. En algunos casos, los clientes intentan aprovecharse de la situación mencionando la existencia de otros campos deportivos, sin tener en cuenta las ventajas que ofrece el centro deportivo en estudio.

(2) Tras llevar a cabo la observación y documentación de los sucesos, se continuó con su examen y categorización. Respecto al gran poder negociador de los clientes en centros deportivos, se pueden proponer dos escenarios de mercado. La primera se refiere al acto de negociar para contratar del espacio deportivo, en la cual los clientes buscan obtener el precio más bajo posible por el alquiler del centro deportivo "FITZ", argumentando que existen varias alternativas disponibles.

Se puede describir otra situación de negociación en la que algunos clientes del centro deportivo "FITZ" practican una estrategia colaborativa en la que reconocen el valor y la calidad del servicio que se les brinda y están dispuestos a pagar un precio justo por ello,

con el objetivo de que la empresa obtenga mayores ingresos y ellos mismos se beneficien con un servicio de calidad.

(3) Aquellos centros deportivos que no implementen innovaciones en sus servicios continuarán compitiendo con precios reducidos, lo cual resultará en ingresos menores y les impactará debido a los costos y gastos asociados a su oferta. En contraste, el centro deportivo "FITZ" deberá desarrollar una propuesta de valor distintiva que lo diferencie de los elementos competitivos presentes en otros recintos deportivos, lo que le permitirá generar una curva de valor eliminando costos innecesarios y una propuesta de precios acorde al concepto de alquiler por espacio deportivo, con precios por encima de la competencia para obtener mayores ingresos. Esto se deriva de una generalización inductiva a partir de los datos recopilados y analizados en el estudio.

(4) La situación actual en Huaraz refleja un aumento en el número de empresas que ofrecen alquiler de espacios deportivos, lo que ha llevado a una competencia basada principalmente en precios bajos, lo que afecta los ingresos y la sostenibilidad de las empresas en este sector. Frente a esta realidad, la compañía FITZ requiere diseñar una propuesta de valor que no dependa de los elementos competitivos presentes en otros recintos deportivos.

Según Gadea, Cuenca y Chaves (2019) el enfoque deductivo involucra la aplicación de definiciones en la formulación de premisas en un razonamiento que pueden ser utilizadas tanto a situaciones específicas como generales, de manera que las conclusiones se apoyen en una base sólida.

Las condiciones específicas o condiciones iniciales (C1)

Peñalver (2022) plantea que, en un mercado saturado, la estrategia no debe ser la competencia directa, sino la exploración de nuevos mercados no atendidos. A medida que la competencia aumenta, las ganancias disminuyen y la competencia se intensifica. En este sentido, el "océano azul" representa un espacio de mercado inexplorado, con altas expectativas de ingresos gracias a la propuesta de valor innovadora.

Las leyes que se refieren a las condiciones específicas o iniciales (L1)

La estrategia del océano azul tiene como primer principio la reconstrucción de límites, lo que implica determinar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa FITZ, con

el fin de identificar las opciones de mejora y cambios a corto, mediano y largo plazo que se puedan implementar.

El segundo principio de la estrategia del océano azul se centra en la globalización, lo que implica que el encargado de la empresa "FITZ" deberá crear y ejecutar un mapa estratégico que permita comprender la situación actual de la empresa en relación con sus principales competidores.

El tercer principio del enfoque de océano azul implica dirigirse hacia más allá de la demanda actual, enfocándose en aquellos clientes que no pueden acceder al producto o servicio actual debido a factores como tiempo, costo, cantidad o personalización. Estos clientes son conocidos como "no clientes" y es responsabilidad de la administración del centro deportivo "FITZ" identificarlos.

El cuarto principio del enfoque del océano azul implica aplicar la secuencia estratégica adecuada para el centro deportivo "FITZ". Esto implica que la compañía necesita desarrollar una estrategia específica y bien definida que represente su propuesta comercial y siga una secuencia de etapas considerando factores como el cliente, el precio, el costo y la implementación, todo esto con el objetivo de generar utilidades para sus clientes.

El quinto principio del océano azul se centra en superar las barreras organizacionales que puedan obstaculizar la implementación de las estrategias innovadoras de valor en la empresa FITZ. Para lograrlo, se debe realizar una planificación adecuada que permita prever y solucionar cualquier problema que pueda surgir en el proceso, lo cual requiere de una gran creatividad y capacidad imaginativa por parte de la administración.

El sexto principio del océano azul implica la implementación y ejecución de la estrategia diseñada. En este sentido, la administración del centro deportivo "FITZ" deberá planificar las actividades y procesos necesarios para alcanzar los objetivos y metas definidos en la estrategia, alineando estos con la visión y misión de la empresa. También es importante monitorear y medir los indicadores de desempeño para evaluar el éxito de la implementación de la estrategia.

Explicación final (E1)

A fin de valorar la efectividad del servicio brindado por el centro deportivo "FITZ", es necesario definir un perfil estratégico que englobe elementos competitivos tales como el enfoque, la innovación y un mensaje coherente y consistente, con el objetivo de asegurar una estrategia sustentable fundamentada en el concepto del océano azul y eludir la competitividad con organizaciones del mismo rubro.

Gadea, Cuenca & Chaves (2019) describen que el enfoque deductivo consta de una premisa y una conclusión, similar a otras formas de razonamiento.

Premisa: «Se ha observado un aumento en el número de compañías dedicadas al alquiler de instalaciones deportivas en la ciudad de Huaraz, lo que indica un incremento en la oferta de este servicio en la zona». Conclusión: «Implementar la estrategia del océano azul en la empresa "FITZ" permitiría que el precio deje de ser un factor crítico y evitar la competencia directa en su sector».

### **Profundidad**

Se utilizó un diseño experimental de clasificación pre-experimental en el que se aplicó una prueba antes y después de la intervención, con una única medición.

Antes de la aplicación del estímulo o prueba experimental, se administró un test previo a un grupo específico de individuos. Después de esto, se procedió a realizar el procesamiento correspondiente y finalmente se llevó a cabo la prueba o cálculo posterior.

El siguiente esquema ilustra este proceso.



Asimismo, al contar con información anticipada mediante la ejecución de un examen de nivel o en un contexto real de la variable dependiente previo a la implementación del tratamiento experimental, se pueden reconocer las modificaciones experimentales originadas por la introducción del estímulo (x) en la evaluación subsiguiente de rangos (Hernández & Mendoza, 2019).

## Diseño metodológico

Se realizó un estudio cuantitativo-experimental de naturaleza preexperimental. Para profundizar en este tipo de investigación, se puede referir al esquema denominado "Diseño de estudio preexperimental".



Tabla 3: Diseño de tipo de investigación

Método racional de análisis	Observación inductivo-Teoría deductiva
Enfoque para la recolección de datos	Cuantitativo-Estadística
Profundidad del estudio	Experimental (Clasificación Pre experimental)
Método específico a emplear	Hipotético deductivo-Experimental

Fuente: Norabuena (2022)

## Enfoque de recolección de datos

**Enfoque para la recolección de datos:** el enfoque Cuantitativo-Estadístico se basa en la utilización de técnicas de recolección de datos cuantitativos, tales como el análisis de encuestas y el análisis cuantitativo, así como en la aplicación de métodos estadísticos descriptivos e inferenciales en la investigación en cuestión. Además, se sustenta en la utilización de técnicas estadísticas para identificar ciertos aspectos relevantes de la población bajo estudio, siguiendo el principio de que todas las partes representan al todo. De esta manera, se lleva a cabo un estudio con un número determinado de participantes de la población a través de una muestra (Hernández y Mendoza, 2019).

**Método específico a emplear:** Se empleó un enfoque de estudio de caso con un método hipotético-deductivo para la presente investigación, con el objetivo de probar un modelo y documentar sus resultados. El método hipotético-deductivo se enfoca en la mejora de la inteligencia y el conocimiento, partiendo desde la inducción (lo específico) y llegando a lo genérico, así como de la deducción (lo general) hacia lo particular. De esta forma, se busca ampliar el entendimiento y la comprensión en el tema en cuestión.

En el planteamiento del problema se incorporaron teorías y leyes universales con el objetivo de presentar el objeto de estudio y poner a prueba la lógica subyacente. Asimismo, se propone de manera sucinta la siguiente estructura para el método de diseño técnico:

- Identificación del problema.
- Planteamiento de una hipótesis que explique el problema mediante la utilización de teorías y leyes.
- Suposición de las consecuencias visibles de acuerdo con la hipótesis inicial y creación de hipótesis deducidas que se desarrollarán de manera consecutiva.
- Comparación de las hipótesis derivadas a partir de diferentes abordajes, así como de las hipótesis iniciales en general.

Se optó por el método de "estudio de caso" para esta investigación debido a que se enfoca en una unidad de negocio en particular, el Centro Deportivo de Huaraz. Es relevante destacar que existen casos específicos basados en dos tipos de preguntas: "por qué" y "cómo", las cuales son pertinentes para esta investigación.

Las preguntas "cómo" y "por qué" son más explicativas y permiten una mejor realización de estudios de caso, historias y experimentos, lo que resulta en investigaciones más completas y detalladas en el tiempo, en comparación con el uso de frecuencias. Además, la historia y la realización de casos contribuyen al desarrollo de los rangos en la investigación (Hernández y Mendoza, 2019).

## **Procedimientos de instrumentación**

El proceso de recopilación de los datos en el trabajo de campo consistió en lo siguiente: inicialmente, se redactó una carta que se dirigió al responsable del complejo deportivo solicitando permiso para realizar la investigación; en segundo término, se adquirió el consentimiento informado de los clientes de la microempresa y se aplicó un cuestionario preliminar con el fin de evaluar su fiabilidad y validez. Luego, se obtuvo información de los individuos pertenecientes a la muestra. Al concluir el trabajo de campo, se procedió con el análisis e interpretación de los datos recabados, empleando Microsoft Excel y SPSS como herramientas de procesamiento de datos.

## **Determinación de la muestra**

Se optó por utilizar un muestreo probabilístico para esta investigación, ya que se basa en la probabilidad de que diferentes resultados puedan surgir, lo que se conoce como equiprobabilidad. En el contexto del caso estudiado, se enfocó en todas las personas que acuden al complejo deportivo y tienen la misma probabilidad de ser elegidas para formar parte de la muestra, asegurando así que cada tamaño de muestra tenga la misma probabilidad de ser seleccionado.

Se eligió el método de muestreo probabilístico conocido como muestreo aleatorio simple para esta investigación. En este método, se seleccionó una muestra de 75 clientes de la población compuesta por 93 personas que asisten continuamente a la empresa, tomando en consideración la probabilidad de cada individuo basada en la relación  $n/N$ . La elección de este método se basó en su sencillez y facilidad de comprensión, así como en la rapidez de los cálculos de la varianza y media, que se pueden realizar utilizando herramientas informáticas y se sustentan en fundamentos teóricos.

El tamaño de la muestra fue establecido mediante la aplicación de una fórmula estadística específica para poblaciones limitadas.

Tabla 4: Ingreso de datos para muestra

**CONSIDERANDO EL UNIVERSO FINITO****FORMULA DE CALCULO**

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

Z = nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)

p = porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q = porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p  
el atributo, se asume 50% para p y 50% para q

N = tamaño del universo (se conoce puesto que es finito)

e = error de estimación máximo aceptado

n = tamaño de la muestra

**INGRESO DE DATOS**

Z =	1.96
p =	50%
q =	50%
N =	93
e =	5%

**TAMAÑO DE MUESTRA**

n = 75.00
-----------

Según los cálculos realizados, se determinó que 75 personas debían ser encuestadas para llevar a cabo tanto el pre-test como el pos-test en esta investigación que se realizó.

## **Trabajo de campo**

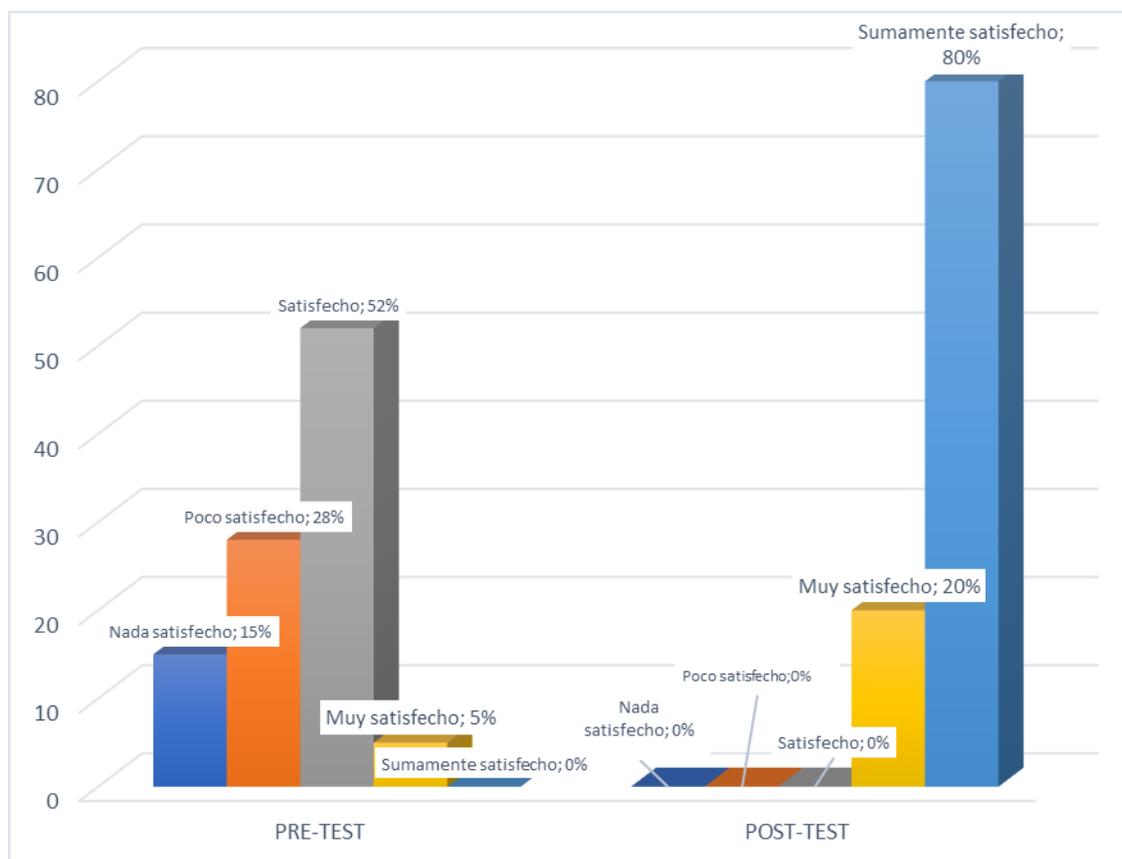
El objetivo principal fue recopilar información relevante para abordar las preguntas planteadas en la investigación, así como para evaluar la calidad y relevancia de los objetivos, hipótesis y datos obtenidos. Se logró esto al utilizar un cuestionario confiable, medido a través del alfa de Cronbach, y al garantizar la validez de los resultados mediante la validación del instrumento por expertos. En relación con el tratamiento de datos, estos se recolectaron de manera individual y organizada a partir de una muestra determinada para hacer el trabajo de campo. No obstante, al introducir los datos al programa informático de estadística el SPSS en su versión 23, se mostraron de manera clara y estructurada en tablas como gráficos que luego fueron interpretados .

En el caso de que se quiera comparar dos grupos que presentan muestras correlacionadas y utilizan datos ordinales, se deberá seleccionar la prueba de Wilcoxon para pares de rangos. Esta decisión se basa en la recomendación de Hernández y Mendoza (2019) para la elección de procedimientos o pruebas estadísticas adecuadas.

Se realizó un estudio preexperimental en el que se evaluó la variable de fidelidad en dos ocasiones: antes y después de la intervención. En la primera medición, se comprobó que la variable de fidelidad no tenía una distribución normal. Por esta razón, en la segunda medición se empleó un estadístico no paramétrico conocido como prueba de Wilcoxon para pares de rangos.

## RESULTADOS

**Figura 11:** Medición del nivel de satisfacción del cliente de la empresa

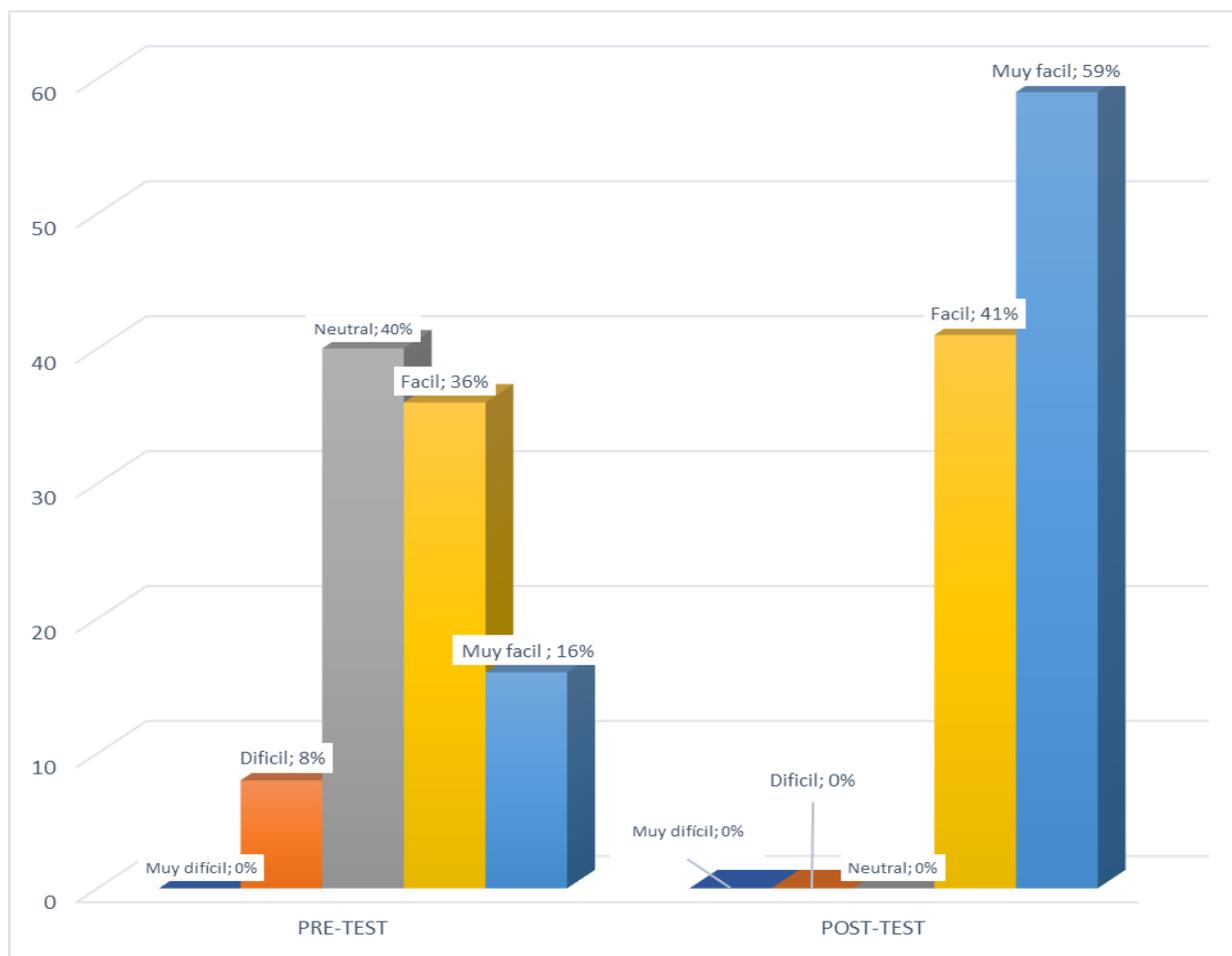


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

La Figura 11 ilustra la satisfacción de los clientes en dos etapas distintas: antes y después de los exámenes (Pre-tests y Post-tests). Durante el Pre-tests, se aprecia que el 52% de los clientes se muestra satisfecho, el 28% poco satisfecho, el 15% insatisfecho, el 5% muy satisfecho, y ningún cliente se encuentra extremadamente satisfecho. En cambio, en el Post-tests el 80% de los clientes están sumamente satisfechos, el 20% están muy satisfechos, no hay clientes nada satisfechos ni poco satisfechos y tampoco hay clientes simplemente satisfechos.

**Figura 12:** Grado de coordinación y acceso al servicio de la empresa

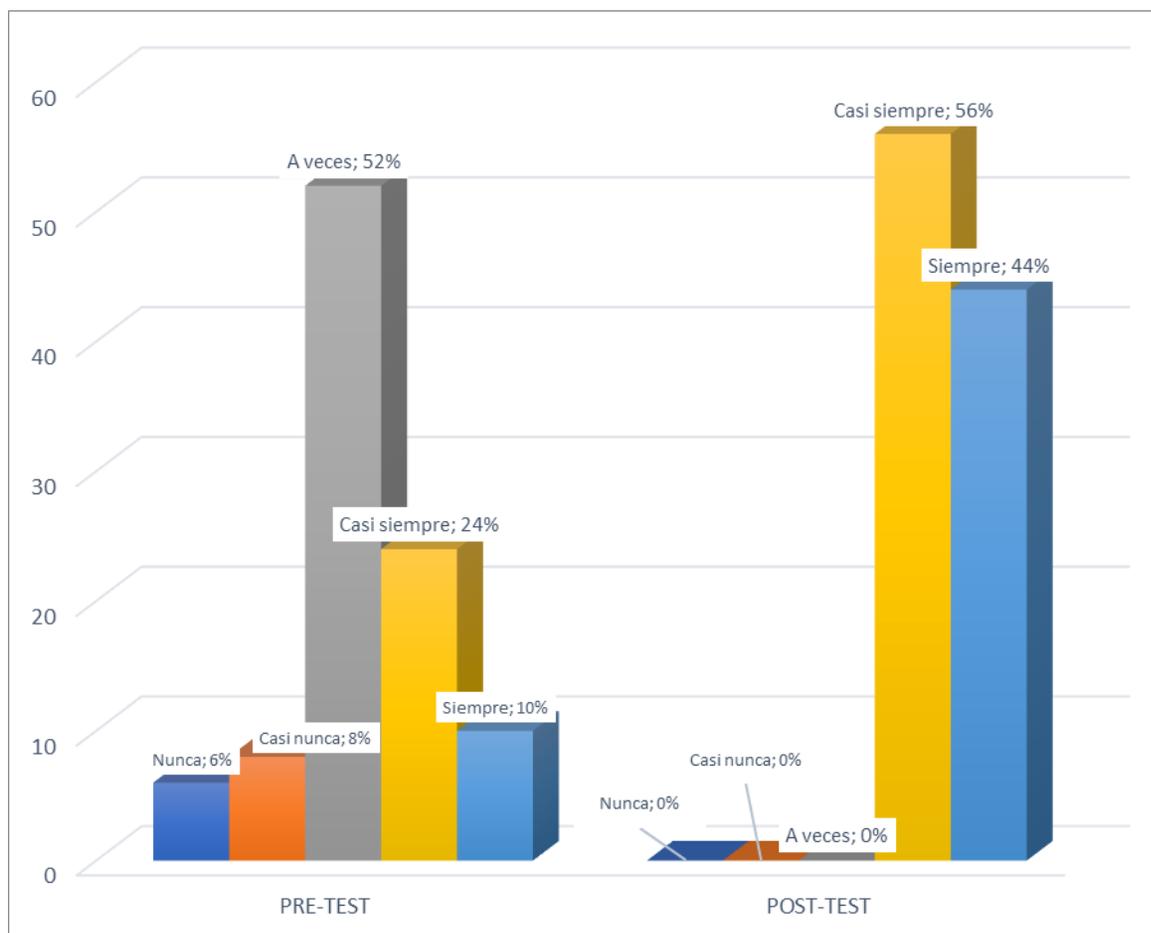


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

La Figura 12 presenta el nivel de facilidad que experimentan los clientes al coordinar y acceder a los servicios en dos etapas distintas: el Pre-tests y el Post-tests. Durante el Pre-tests, se puede apreciar que para el 40% de los clientes, la experiencia es neutral, para el 36% resulta fácil, para el 16% es bastante fácil, para el 8% se percibe como difícil y ninguno de los clientes considera que sea extremadamente difícil. Sin embargo, en el Post-tests, el 59% de los clientes lo encuentra muy fácil, el 41% lo encuentra fácil, no hay clientes que lo encuentren muy difícil o simplemente difícil, y tampoco hay clientes que lo encuentren neutral.

**Figura 13:** Frecuencia para atender a quejas y reclamos en la empresa

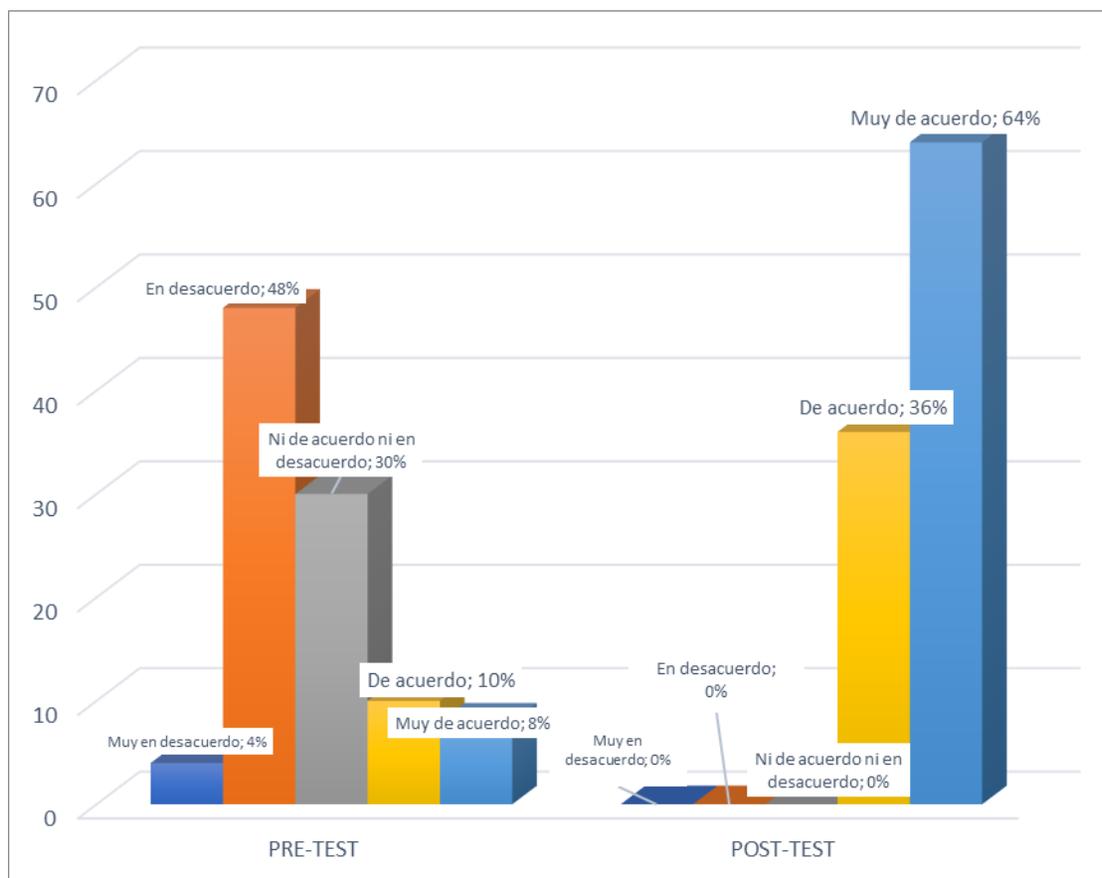


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

La Figura 13 muestra la frecuencia con la que se atienden las quejas y reclamos de los clientes en dos momentos diferentes: el Pre-tests y el Post-tests. En el Pre-tests, se observa que para el 52% de los clientes se atienden las quejas y reclamos a veces, para el 24% casi siempre, para el 10% siempre, para el 6% nunca y para el 8% casi nunca. En cambio, en el Post-tests, el 56% de los clientes asegura que sus quejas y reclamos son atendidos casi siempre, el 44% dice que siempre, ningún cliente dice que nunca y tampoco hay clientes que digan que casi nunca o a veces.

**Figura 14:** Evaluación a las medidas de seguridad de la empresa para evitar robos

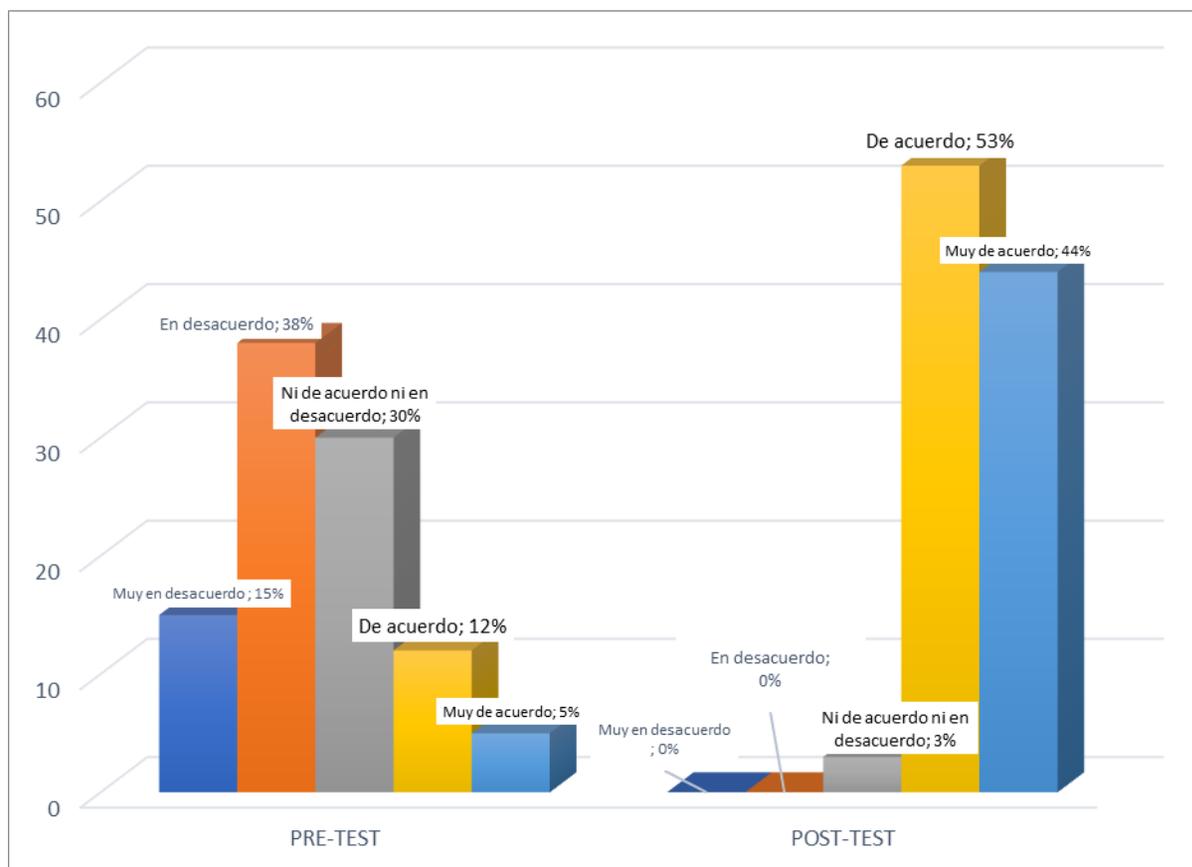


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

La Figura 14 muestra la actitud de los clientes hacia las medidas de seguridad para prevenir robos en dos momentos diferentes: el Pre-tests y el Post-tests. En el Pre-tests, se constata que el 48% de los clientes no está de acuerdo con las medidas implementadas, el 30% se muestra indiferente, el 10% está de acuerdo, el 8% está muy de acuerdo y el 4% está muy en desacuerdo. Por otro lado, en el Post-tests, el 64% de los clientes se muestra en gran acuerdo con las medidas, el 36% está de acuerdo, y no se registran clientes que estén en desacuerdo, ni indiferentes, ni muy en desacuerdo.

**Figura 15:** Nivel de conformidad por la discreción de los datos personales del cliente

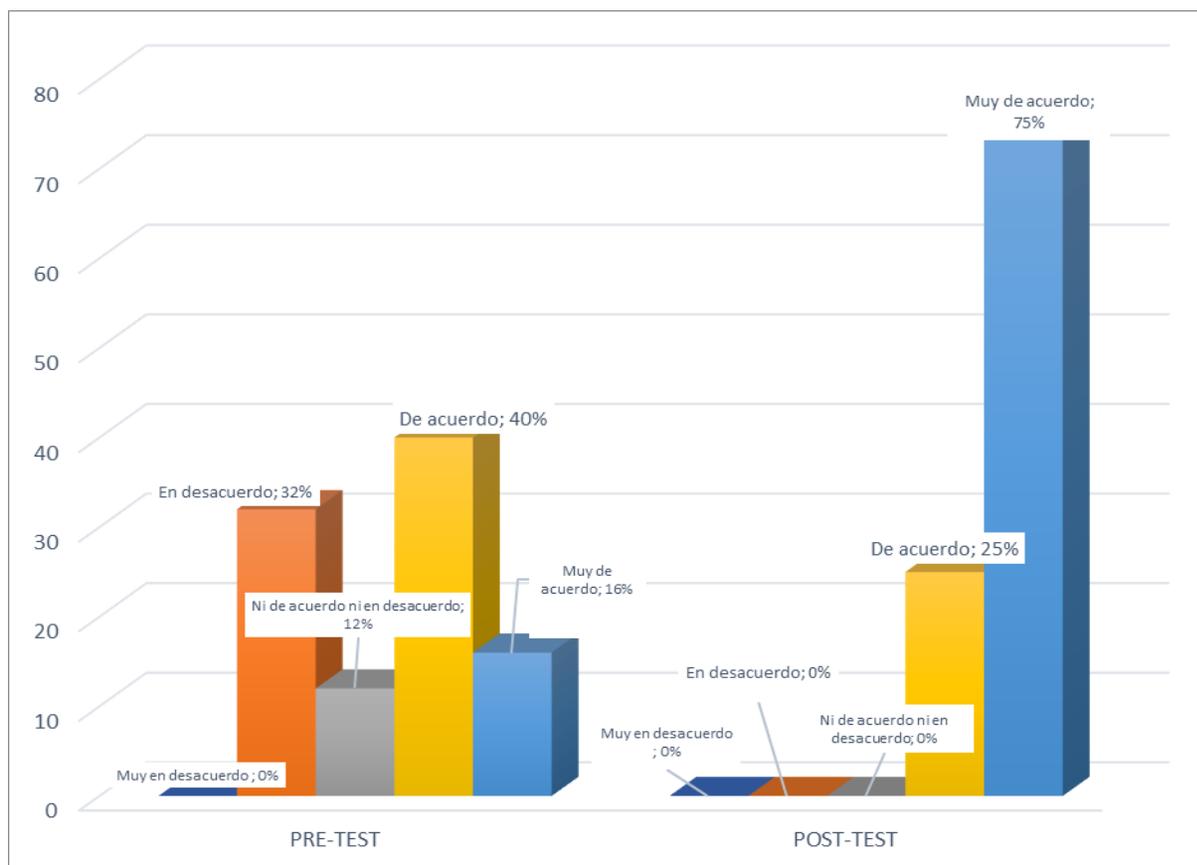


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

La Figura 15 muestra la actitud de los clientes hacia la confianza de que sus datos personales no son compartidos sin autorización en dos momentos diferentes: el Pre-tests y el Post-tests. En el Pre-tests, se observa que el 38% de los clientes está en desacuerdo con esta afirmación, el 30% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% está muy en desacuerdo, el 12% está de acuerdo y el 5% está en gran acuerdo. En el Post-tests, se observa que el 53% de los clientes está de acuerdo, el 44% está en gran acuerdo, el 3% se muestra neutral y no se encuentran clientes que estén muy en desacuerdo o solamente en desacuerdo.

**Figura 16:** Medición a la percepción de seguridad del cliente para evitar agresiones

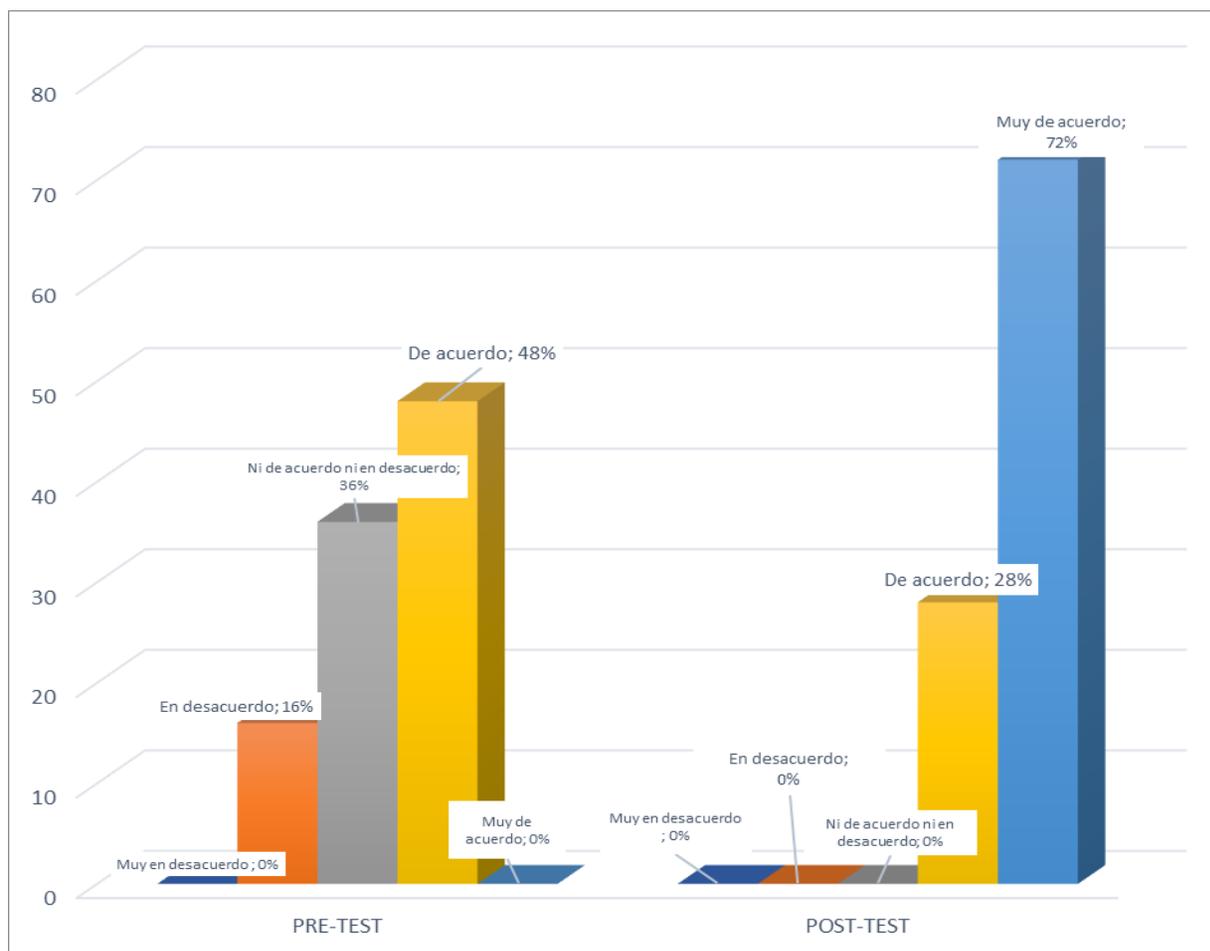


Fuente: Norabuena (2022)

## Interpretación

La Figura 16 muestra la percepción de los clientes sobre si las medidas de seguridad del centro deportivo garantizan su protección contra posibles agresiones físicas, en dos momentos diferentes: el Pre-tests y el Post-tests. Durante el Pre-tests, se puede apreciar que el 40% de los clientes concuerda con la afirmación, el 32% está en desacuerdo, el 16% está muy de acuerdo, el 12% se mantiene neutral y ninguno de los clientes se muestra muy en desacuerdo. Sin embargo, durante las pruebas posteriores, el 75% de los clientes expresaron estar en total acuerdo, mientras que el 26% restante indicó estar en acuerdo simple. No se registró ningún cliente que manifestara estar en desacuerdo o muy en desacuerdo, ni tampoco hubo clientes que se mostraran indiferentes.

**Figura 17:** Aprobación del cliente a la restricción al acceso de personas no autorizadas

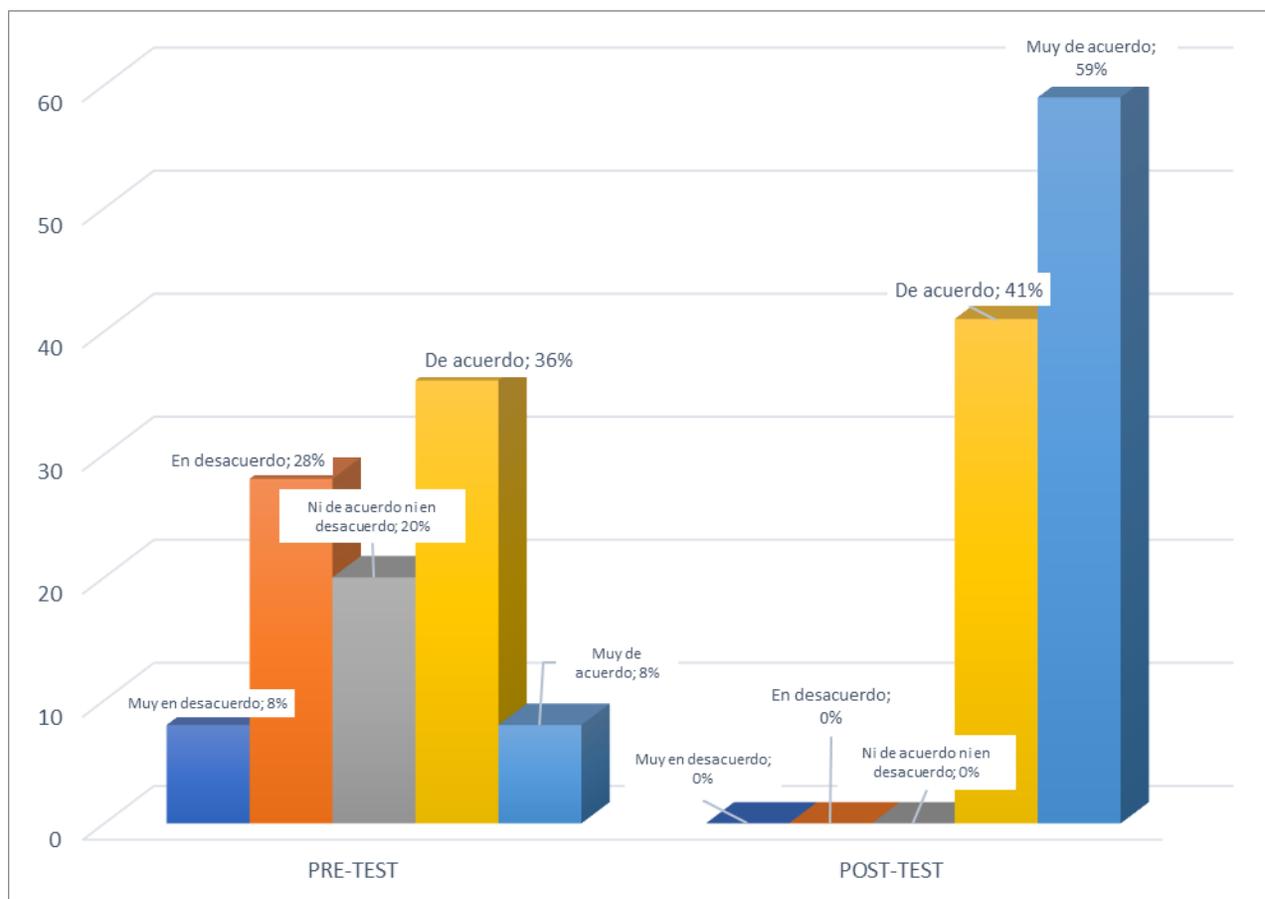


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

La Figura 17 muestra la percepción de los clientes sobre si se restringe el acceso a personas no autorizadas al centro deportivo en dos momentos diferentes: el Pre-tests y el Post-tests. En el Pre-tests, se observa que el 48% de los clientes está de acuerdo con esta afirmación, el 36% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% está en desacuerdo, y ningún cliente está muy en desacuerdo o muy de acuerdo. En el Post-tests, el 72% de los clientes está muy de acuerdo, el 28% está de acuerdo, no hay clientes que estén muy en desacuerdo o en desacuerdo, y tampoco hay clientes que estén ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Figura 18:** Conformidad del cliente para conocer por internet sobre horarios disponibles

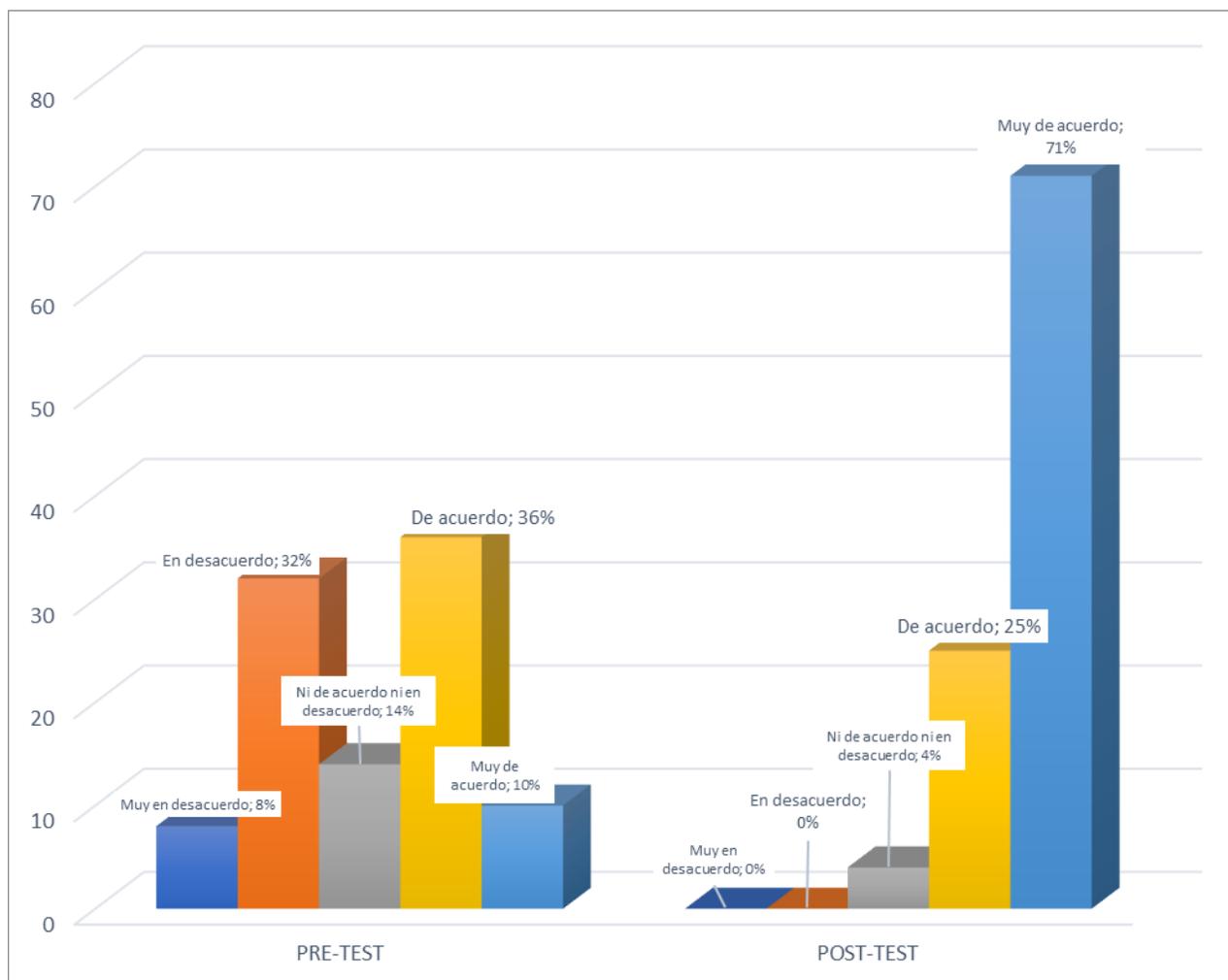


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

La Figura 18 ilustra cómo el cliente accede a la información en línea sobre los horarios de alquiler disponibles en las próximas 24 horas. Según los resultados del Pre-tests, el 36% de los clientes estuvo de acuerdo con esta opción, mientras que el 28% no lo estuvo. Además, el 20% de los clientes no tenía una opinión clara al respecto, mientras que el 8% estuvo muy en desacuerdo y otro 8% estuvo muy de acuerdo. En cuanto a los resultados del Post-tests, se observa que el 59% de los clientes estuvo muy de acuerdo con esta opción, mientras que el 41% estuvo de acuerdo. Además, no hubo clientes que estuvieran muy en desacuerdo, en desacuerdo o sin opinión al respecto.

**Figura 19:** Aceptación de los clientes al informarse por internet a los precios del servicio

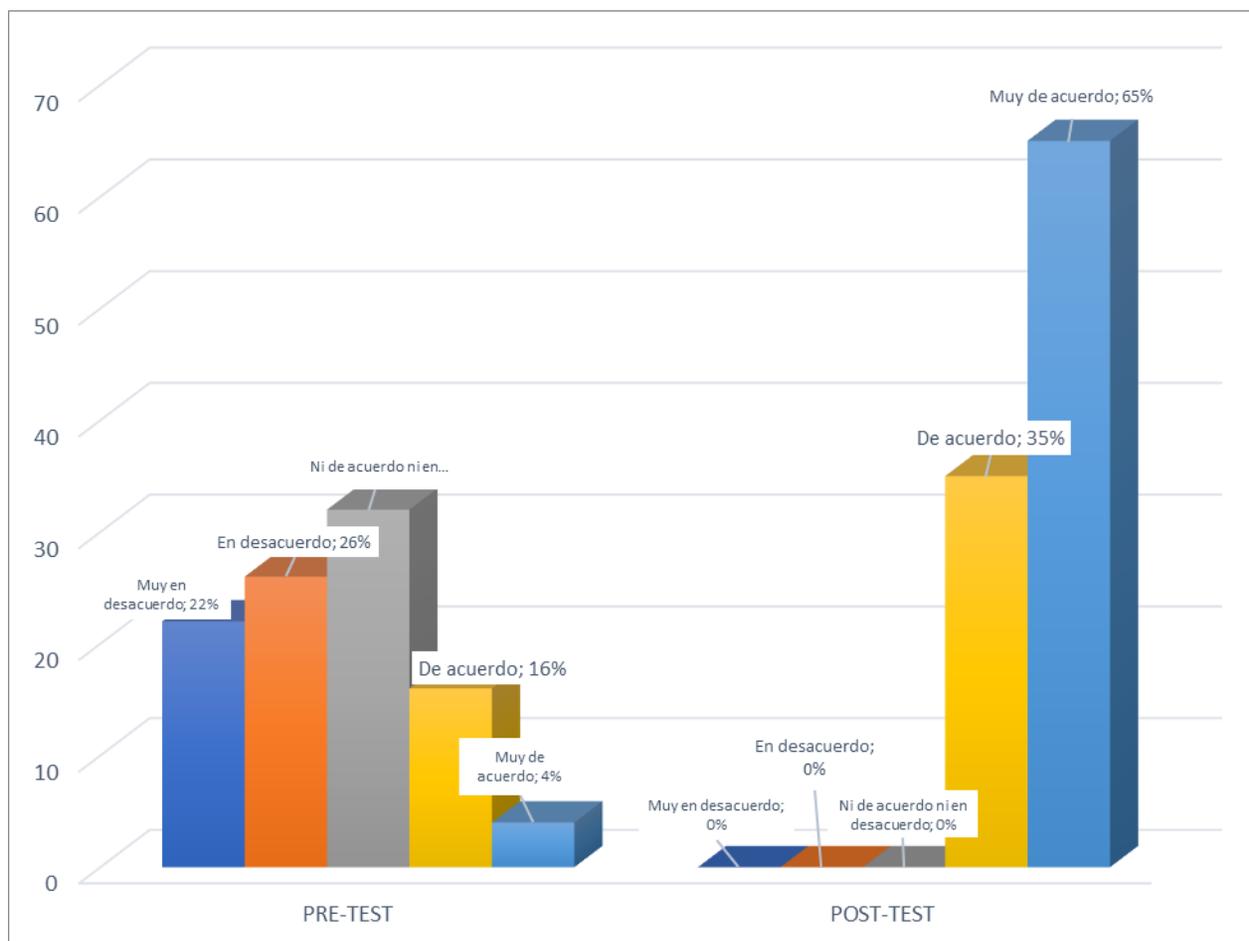


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

La Figura 19 muestra cómo se puede acceder a través de internet a información personal sobre los precios de alquiler, con respuestas inmediatas. Durante los Pre-tests, el 36% de los clientes mostró su conformidad con el acceso, mientras que el 32% se manifestó en desacuerdo. El 14% restante no emitió una opinión, el 10% expresó su total acuerdo y el 8% estuvo muy en desacuerdo. En el caso de los Post-tests, el 71% de los clientes se mostró muy satisfecho con el acceso, mientras que el 25% estuvo de acuerdo, respecto al 4% registro de opiniones neutrales.

**Figura 20:** Aprobación de medio informático para la comunicación fluida entre los clientes

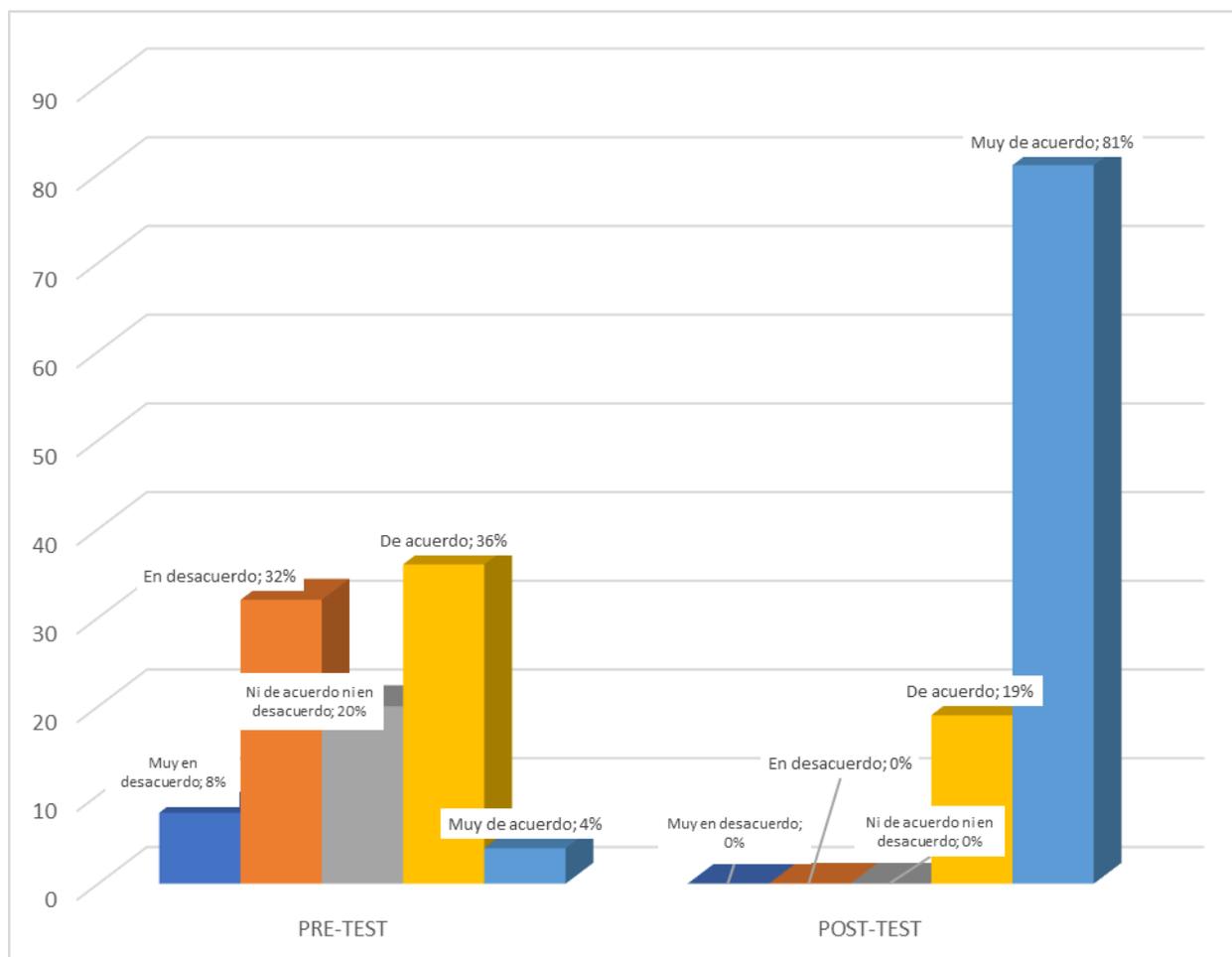


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

La Figura 20 presenta la posibilidad de tener un medio en línea que permita a los clientes coordinar horarios, organizar eventos deportivos y completar equipos. En los Pre-tests, el 32% de los clientes no tenía una opinión definida al respecto, el 26% estaba en desacuerdo, el 22% estaba muy en desacuerdo, el 16% estaba de acuerdo y el 4% estaba muy de acuerdo. En los Post-tests, el 65% de los clientes estaba muy de acuerdo, el 35% estaba de acuerdo, y no hubo clientes que estuvieran muy en desacuerdo, en desacuerdo o sin una opinión definida al respecto.

**Figura 21:** Evaluación para realizar reservaciones en línea en cualquier momento del día

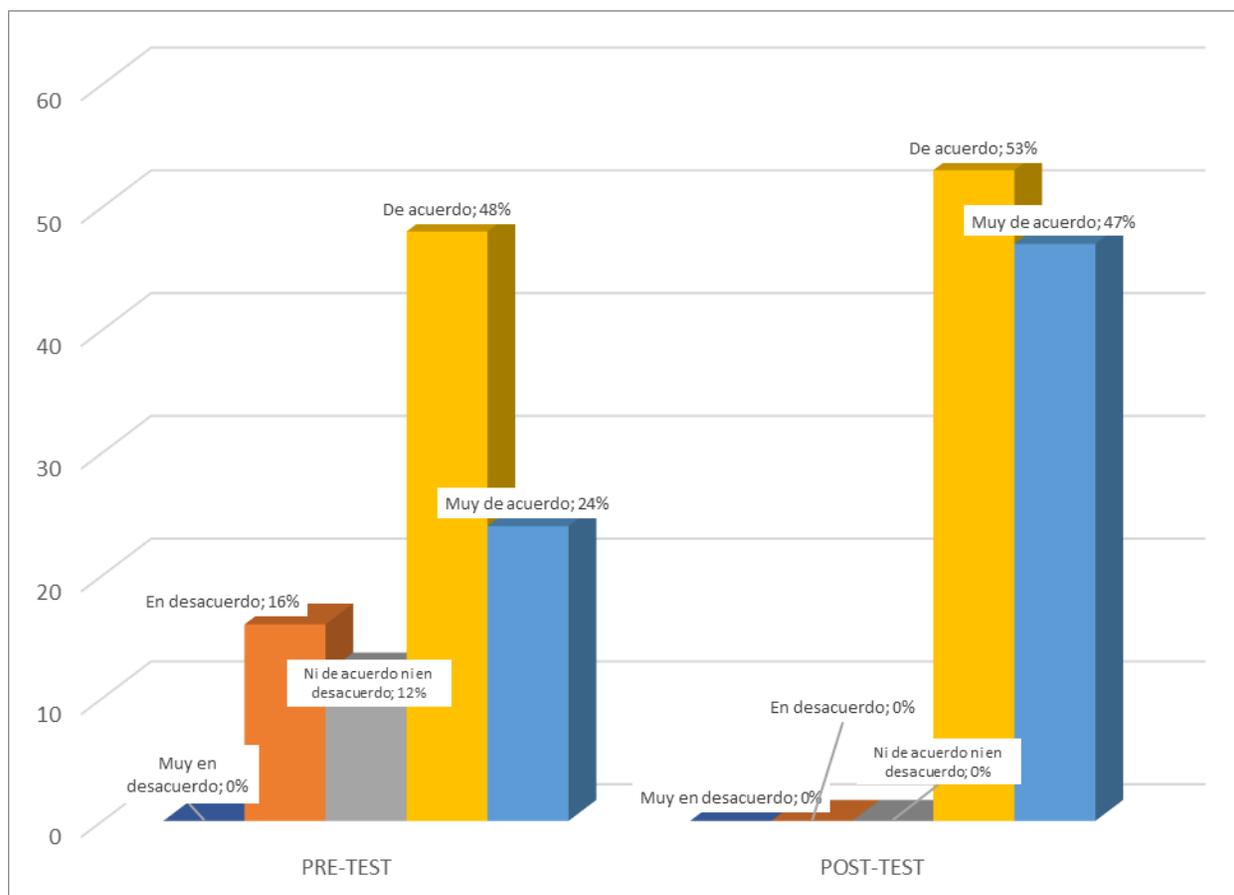


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

En la Figura 21 se muestra la posibilidad de acceder a reservaciones en línea para las próximas 24 horas. En los Pre-tests, el 36% de los clientes estuvo de acuerdo con esta opción, mientras que el 32% estuvo en desacuerdo, el 20% no tuvo una opinión definida, el 8% estuvo muy en desacuerdo y el 4% estuvo muy de acuerdo. En los Post-tests, el 81% de los clientes estuvo muy de acuerdo, el 19% estuvo de acuerdo y no hubo clientes que estuvieran muy en desacuerdo, en desacuerdo o sin una opinión definida al respecto.

**Figura 22:** Medición de la actitud del cliente ante las medidas para evitar arrojar basura

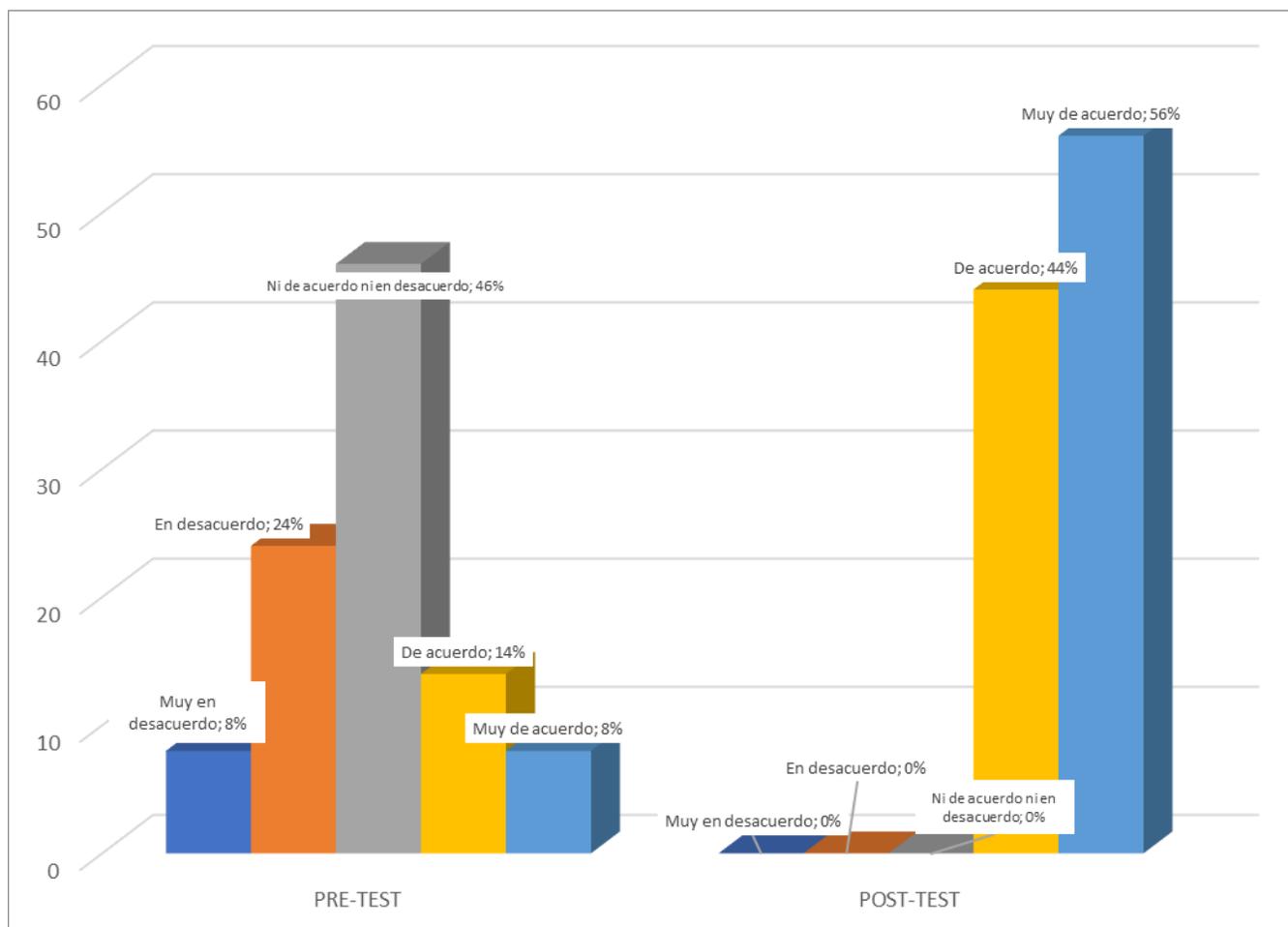


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

La Figura 22 muestra la medida de motivar a los clientes para evitar arrojar basura al suelo y disminuir la contaminación en el centro deportivo. En los Pre-tests, el 48% de los clientes estuvo de acuerdo con esta medida, el 24% estuvo muy de acuerdo, el 16% estuvo en desacuerdo, el 12% no tuvo una opinión definida y el 0% estuvo muy en desacuerdo. En los Post-tests, el 53% de los clientes estuvo de acuerdo, el 47% estuvo muy de acuerdo y no hubo clientes que estuvieran muy en desacuerdo, en desacuerdo o sin una opinión definida al respecto.

**Figura 23:** Evaluación de la actitud de los clientes por resaltar la reutilización de residuos

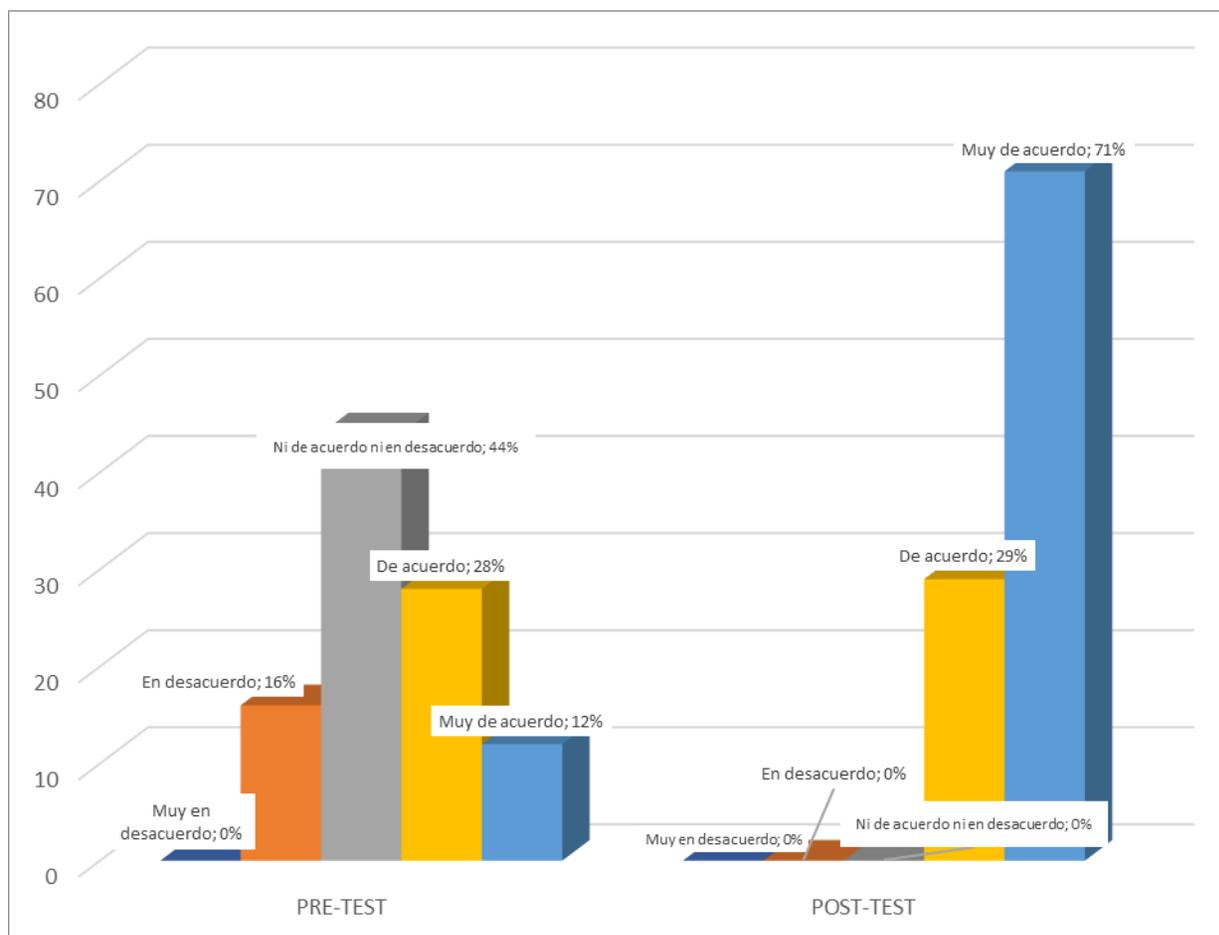


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

En la figura 23 se muestra cómo los descartables pueden ser reutilizados como tachos de basura, adornos o maceteros para las plantas en un centro deportivo. Durante el pre-test, el 44% de los clientes no mostró una opinión clara al respecto, el 28% estuvo de acuerdo, el 16% estuvo en desacuerdo y el 12% estuvo muy de acuerdo. No hubo registro de clientes que estuvieran muy en desacuerdo, con un porcentaje del 0%. Durante el post-test, el 71% de los clientes se mostró muy satisfecho, el 29% estuvo de acuerdo, y no hubo registro de clientes en desacuerdo o muy en desacuerdo, con un porcentaje del 0%. Además, el 0% de los clientes no manifestó una opinión clara al respecto.

**Figura 24:** Evaluación de la aprobación del cliente sobre las acciones de reciclaje

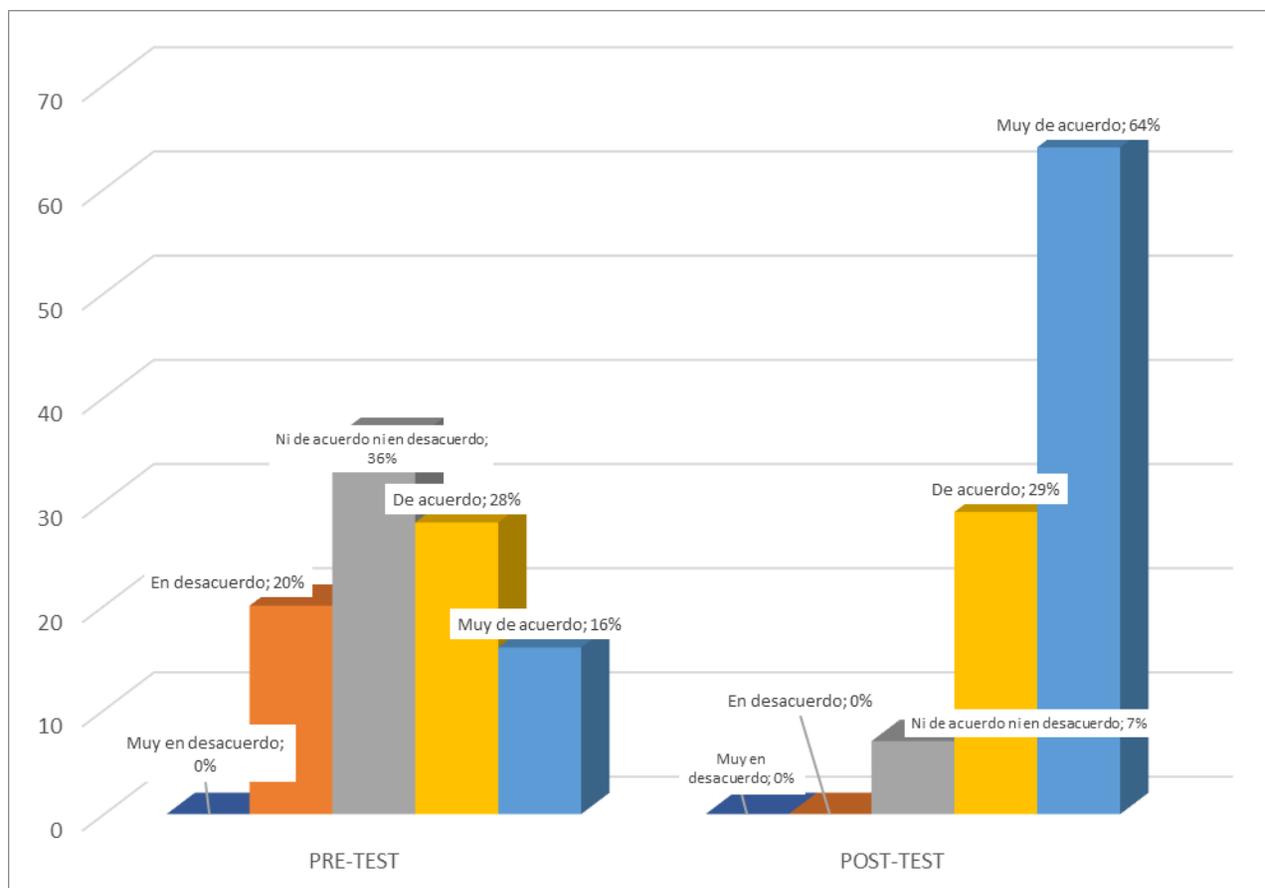


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

La figura 24 presenta los resultados del reciclaje adecuado de envases descartables en el centro deportivo. En el pre-test, el 44% de los clientes no tenía una opinión clara al respecto, el 28% estuvo de acuerdo, el 16% estuvo en desacuerdo y el 12% estuvo muy de acuerdo, mientras que el 0% estuvo muy en desacuerdo. En el post-test, el 71% de los clientes estuvo muy de acuerdo, el 29% estuvo de acuerdo, el 0% estuvo muy en desacuerdo, el 0% estuvo en desacuerdo y el 0% no tuvo una opinión clara al respecto.

**Figura 25:** Control de la actitud del cliente ante el uso correcto del agua y la energía eléctrica

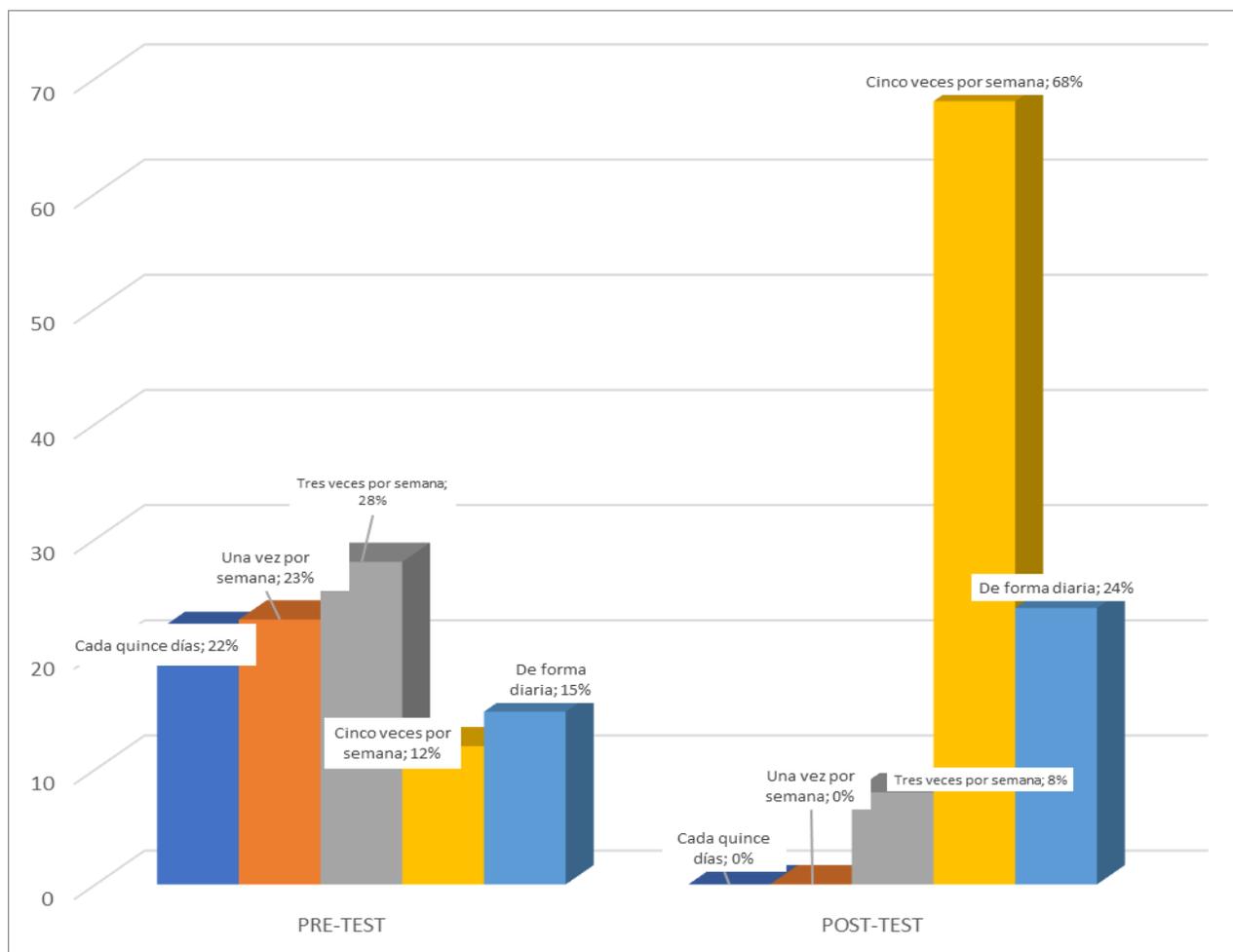


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

En la Figura 25 se presentan los resultados de la difusión de la importancia del uso responsable del agua y la energía eléctrica entre los usuarios del centro deportivo. En el pre-test, un 36% de los clientes no dio una opinión concreta sobre el tema, el 28% estuvo de acuerdo, el 20% en desacuerdo y el 16% estuvo muy de acuerdo, sin que hubiera algún cliente muy en desacuerdo. En el post-test, el 64% de los clientes estuvo muy de acuerdo, el 29% estuvo de acuerdo, el 7% no expresó una opinión clara, mientras que no hubo ningún cliente en las categorías de muy en desacuerdo o simplemente en desacuerdo.

**Figura 26:** Medición de la frecuencia de asistencia de los clientes al centro deportivo

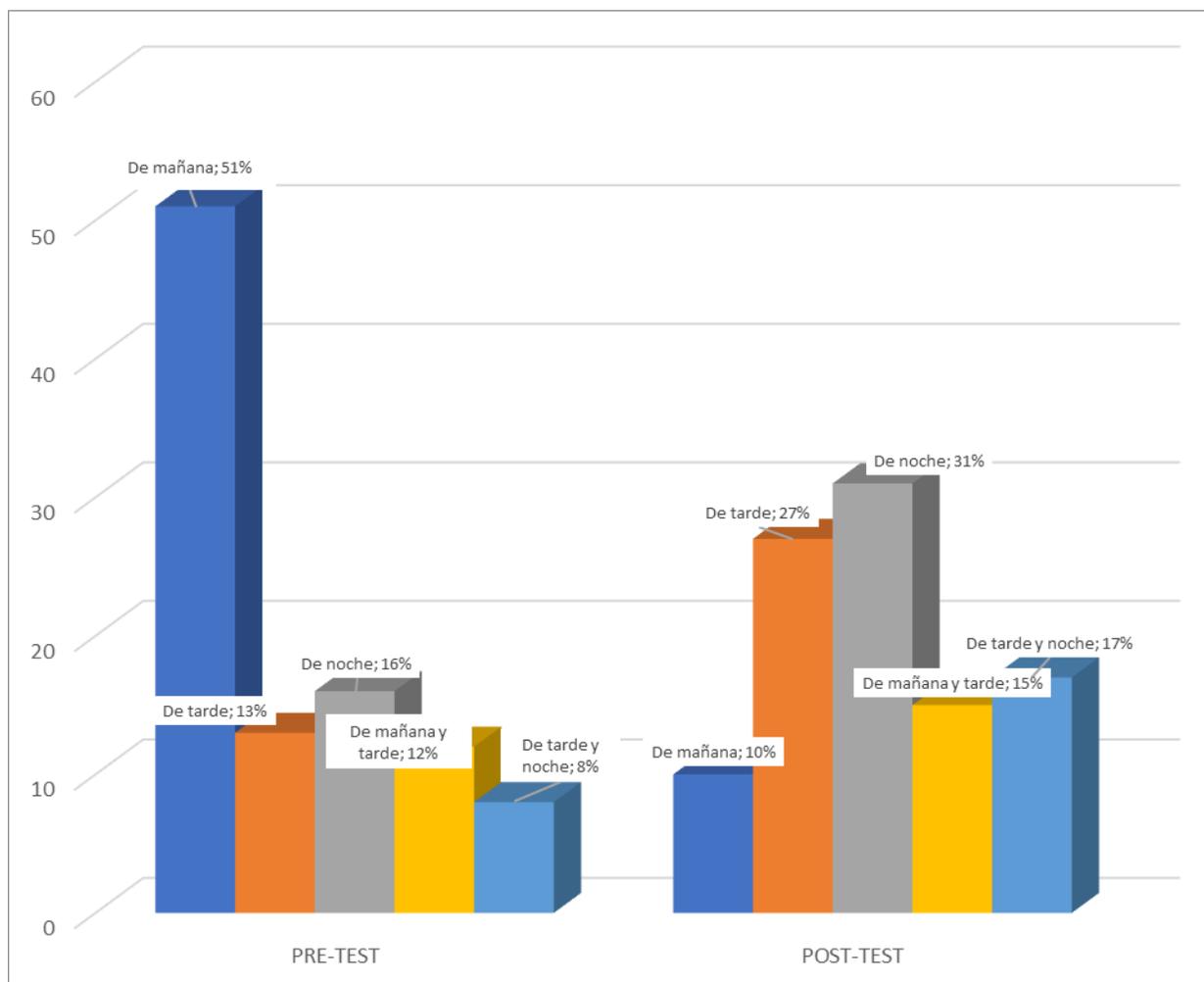


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

En la Figura 26 se muestran las frecuencias de asistencia de los clientes del recinto deportivo. En el pre-test, se observó que el 28% de los clientes asistía tres veces por semana, mientras que el 23% acudía una vez por semana. Además, el 22% acudía cada quince días, el 15% lo hacía diariamente y finalmente, el 12% asistía cinco veces por semana. En comparación, durante el post-test, se evidenció que el 68% de los clientes asistía al servicio cinco veces por semana, el 24% acudía diariamente y el 8% lo hacía tres veces por semana, mientras que ningún cliente asistía cada quince días o una vez por semana.

**Figura 27:** Análisis de los turnos de juego concurrencios por los clientes

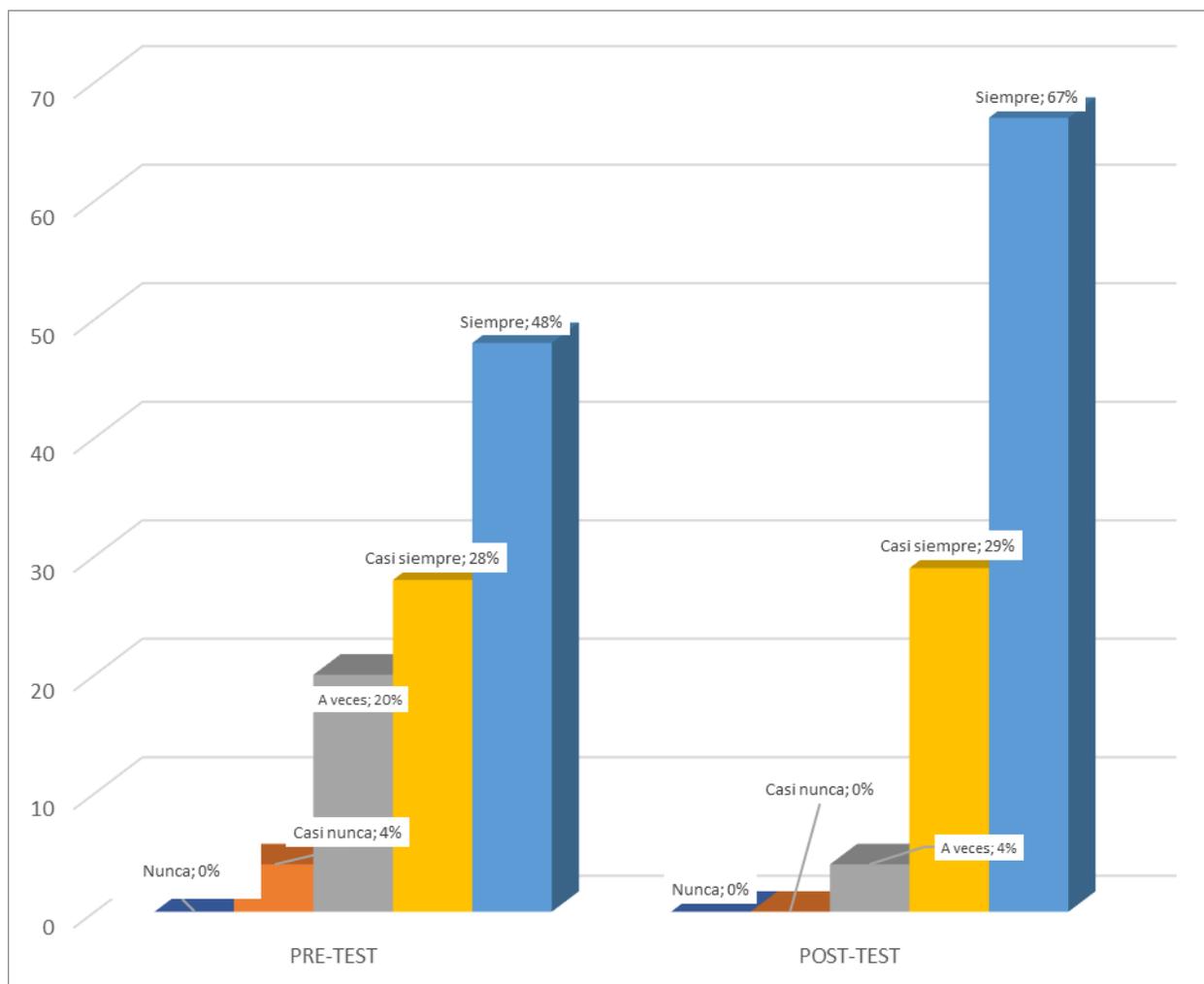


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

La Figura 27 muestra la distribución de los turnos de juego más comunes entre los clientes del centro deportivo. En el pre-test, el 51% de los clientes solía jugar por la mañana, el 16% por la noche, el 13% por la tarde, el 12% por la mañana y tarde, y finalmente el 8% por la tarde y noche. Durante el post-test, se observó que el 27% de los clientes expresó preferir jugar por la tarde, mientras que el 31% manifestó su preferencia por jugar en horario nocturno. Además, el 15% de los clientes prefirió jugar en horarios de mañana y tarde, mientras que el 17% prefirió jugar en horarios de tarde y noche. Por último, el 10% de los clientes manifestó su preferencia por jugar en horario matutino.

**Figura 28:** Análisis de los clientes para asegurar su pertenencia a un equipo de juego

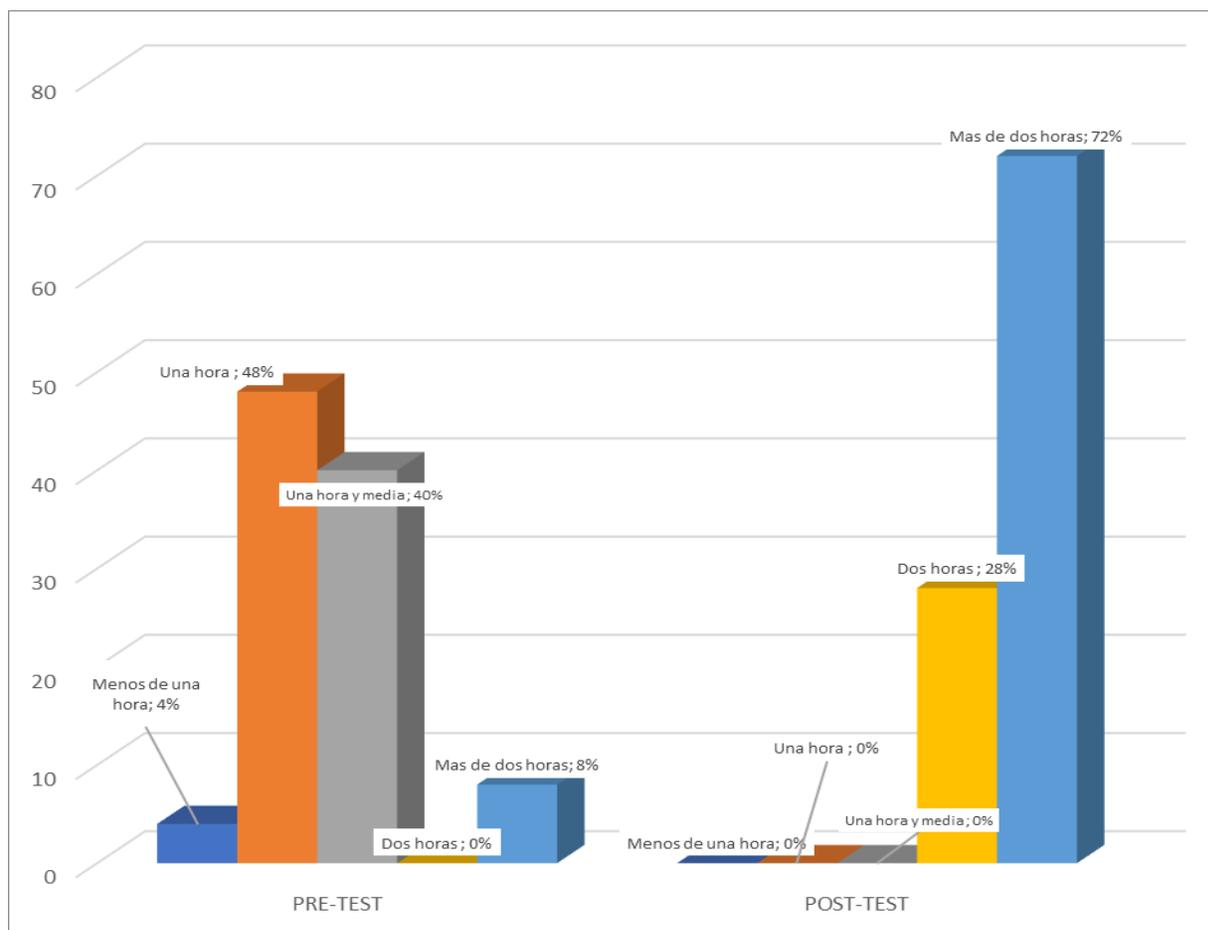


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

La Figura 28 muestra la frecuencia con la que los clientes del centro deportivo cuentan con equipo fijo para un horario, turno y día determinado. En el pre-test, el 48% de los clientes afirmó contar siempre con el equipo fijo, el 28% casi siempre, el 20% a veces, el 4% casi nunca y finalmente el 0% nunca. En el post-test, el 67% de los clientes contaba siempre con el equipo fijo, el 29% casi siempre, el 4% a veces, y no hubo ningún cliente que afirmara nunca o casi nunca contar con el equipo fijo.

**Figura 29:** Medición del tiempo que juegan los clientes durante el día

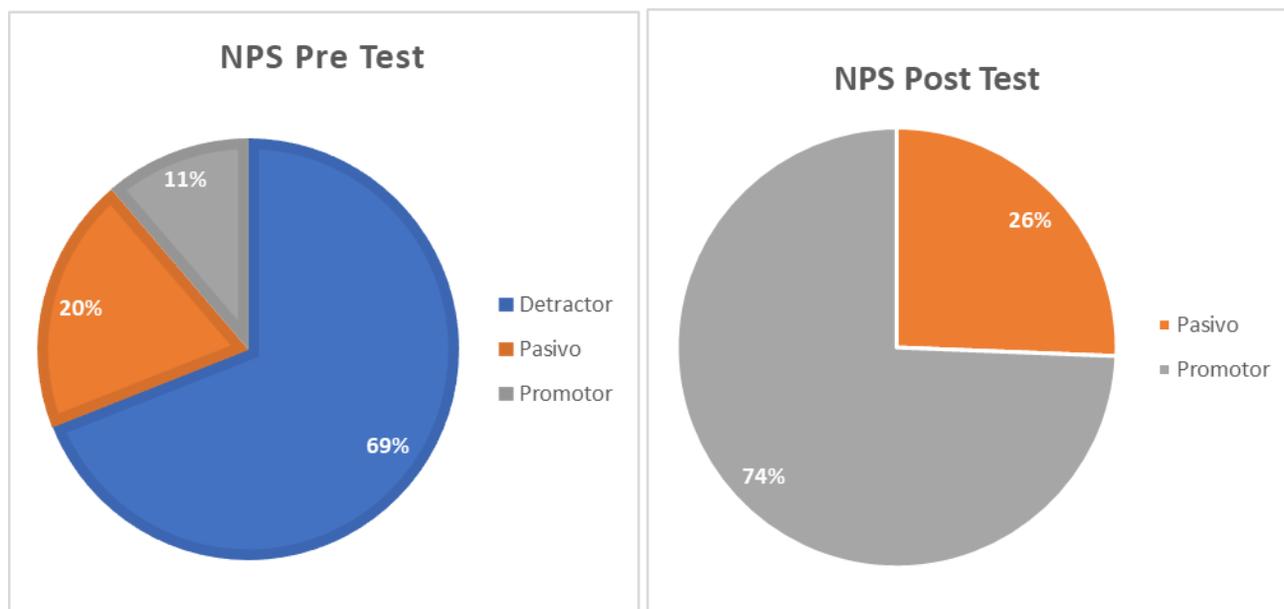


Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

En la Figura 29 se presenta información sobre la duración del tiempo de juego de los clientes en un día específico en el recinto deportivo. Durante el pre-test, se encontró que el 48% de los clientes jugaba durante una hora, mientras que el 40% lo hacía durante una hora y media. Además, el 8% de los clientes jugaba más de dos horas, el 4% menos de una hora, y no hubo registro de clientes que jugaran durante dos horas. En cambio, durante el post-test, se evidenció que el 72% de los clientes jugaba durante más de dos horas, mientras que el 28% jugaba durante dos horas. Es importante destacar que no se encontró ningún cliente que afirmara jugar durante menos de una hora, una hora o una hora y media durante el post-test.

**Figura 30:** Evaluación de la posibilidad del cliente de recomendar el servicio recibió



Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación

La Figura 30 muestra la recomendación del servicio brindado por el centro deportivo a amigos o contactos de los clientes. En el pre-test, el 69% de los clientes no recomendaría el servicio, el 20% se mantendría neutral y el 11% sería un promotor del servicio. En el post-test, el 26% de los clientes se mantendría neutral, mientras que el 74% sería un promotor del servicio.

Tabla 5: Nivel de afectación del cliente ante la eventualidad de la suspensión de los servicios del centro deportivo

	Cientes infieles (0 al 3)	Cientes indiferentes (4 al 6)	Cientes fieles (7 al 8)	Cientes enamorados (9 al 10)
Puntaje obtenido	0	0	12	63
%	0%	0%	16%	84%
Factor experiencial de fidelización (CE-CIND-CINF)	68%			
NPS	74%			
Factor experiencial de fidelización /NPS	92%			

Fuente: Norabuena (2022)

### Interpretación:

En la Tabla 5 se muestra los resultados de una encuesta en la que se preguntó a los clientes del centro deportivo cuánto extrañarían el lugar si dejara de funcionar. Al comparar estos resultados con el factor experiencial de fidelización y el cálculo del NSP, se determinó que la satisfacción de los clientes está altamente relacionada con su fidelidad, ya que el 92% de los clientes se encuentra en el grupo de clientes altamente fidelizados, lo que significa que es muy poco probable que abandonen el centro deportivo, aunque estén satisfechos. Esto demuestra una relación positiva en la retención de clientes y sugiere que la posibilidad de que los clientes abandonen el centro deportivo a pesar de estar satisfechos es extremadamente baja.

Tabla 6: Calculo del coeficiente Alpha de Cronbach

Alfa de Cronbach pre tests

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,847	19

Alfa de Cronbach post tests

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,904	19

Al llevar a cabo una investigación Pre-experimental, se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach para analizar la confiabilidad del instrumento utilizado. Este coeficiente varía

entre 0 y 1, y entre más cercano a 1, mayor será el grado de confiabilidad. En este caso, se obtuvo un valor de 0.847 en el pre-test y un valor de 0.904 en el post-test. Estos resultados indican que el instrumento utilizado es altamente confiable.

Tabla 7: Prueba de normalidad con Kolmogorov-Smirnov para una muestra

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Pre-stest	,132	75	,002
Pos-test	,162	75	,000

Corrección de significación de Lilliefors

Se llevó a cabo la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, considerando una muestra de más de 50 clientes en el pre-test y en el post-test. Los resultados arrojaron una significancia de 0,002 en el pre-test y 0,000 en el post-test que son menores al 0,05, esto sugiere que los datos no presentan una distribución normal y, en consecuencia, se optó por utilizar una técnica estadística no paramétrica para el análisis.

Tabla 8: Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

Estadísticos de prueba	
	Pos test - Pre test
Z	-7,526 <sup>b</sup>
Sig. asintótica(bilateral)	,000
a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon	
b. Se basa en rangos negativos.	

Se utilizó la prueba no paramétrica de los rangos con signo de Wilcoxon para comparar el rango medio de dos muestras relacionadas y determinar si existen diferencias entre ellas. En este caso, se comparó la fidelidad del cliente después de implementar el modelo estratégico basado en la teoría del océano azul con la estrategia anteriormente utilizada por la empresa en estudio. Los resultados indicaron que con una probabilidad de error del 0,000%, la fidelización del cliente aumentó después de implementar el modelo estratégico que se creó para el caso Fitz en Huaraz.

## **Discusión de resultados**

Alemán (2019) en la sección de discusión, explica que Schmalbalch y Alza (2011) resumen, interpretan y extrapolan los resultados obtenidos en el estudio, se lleva a cabo un análisis de las implicaciones de los hallazgos y se comparan con los objetivos establecidos, con el propósito de clarificar el significado de los resultados y proporcionar información que pueda ser útil para abordar las preguntas del estudio propuesta.

En el objetivo específico 1 se plateó diagnosticar, construir, formular y ejecutar el modelo estratégico de responsabilidad social implementando la teoría del Blue Ocean para el caso Fitz en Huaraz. Chan y Mauborgne (2018) recomiendan que, en caso de ser necesario evaluar la utilidad del servicio, se debe desarrollar un perfil estratégico que incluya elementos competitivos clave como el enfoque (foco), la divergencia y un mensaje claro y directo. De esta manera, se puede asegurar una estrategia sostenible basada en la teoría del Océano Azul.

Los hallazgos del estudio revelaron que el factor competitivo principal del centro deportivo es la creación de un entorno seguro para la comunidad deportiva activa. En términos de estrategia, se decidió no utilizar medios de comunicación convencionales y reducir la presencia de espectadores, enfocándose en el alquiler del campo deportivo para la práctica exclusiva del voleibol. Además, se subrayó la importancia de fomentar una práctica responsable de la disciplina del voleibol.

Los resultados obtenidos en la elaboración del modelo de estrategia están en línea con lo encontrado por Morales (2018), quien también utilizó elementos competitivos clave en su estrategia. En su estudio, Morales se centró en el uso de ingredientes frescos para preparar recetas de alta calidad, destacando la importancia de la experiencia del servicio y enfatizando en el uso de los mejores ingredientes para crear las mejores recetas.

La concordancia entre el estudio previo y los resultados obtenidos sobre la creación de un modelo de estrategia demuestra que tanto el centro deportivo como la empresa Brandoletti lograron reinventar su mercado utilizando los tres elementos competitivos

clave: enfoque, divergencia y mensaje claro y directo. Esto les permitió alcanzar un océano azul en su respectivo mercado.

En el objetivo específico 2 evaluar y cuantificar el efecto que tiene el modelo estratégico en la fidelización de clientes para el caso Fitz en Huaraz. Según, Brunnetta (2019) habla sobre la posibilidad de que un cliente abandone a una empresa, incluso si está satisfecho con los productos o servicios que está comprando actualmente.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la prueba estadística de Wilcoxon, se concluyó que el valor de Sig. asintótica (bilateral) fue igual a 0, se observa una diferencia notable entre las medias de los resultados de las pruebas previas y posteriores. Esto sugiere que la adopción de las tácticas del océano azul en el centro deportivo contribuye significativamente al incremento la fidelización de los clientes.

Los resultados del análisis para estimar y evaluar la influencia causal de la intervención en la fidelización de clientes concuerdan con los descubrimientos de Chamba (2021). Este autor utilizó la prueba t para analizar el efecto de la estrategia del océano azul en las ventas de Boticas Farma, concluyendo que la estrategia generó un impacto considerable ( $p < 0.01$ ) en los ingresos de la compañía.

La congruencia entre el estudio previo y los resultados obtenidos demuestra que la implementación de las estrategias del océano azul ha desempeñado un papel importante en la mejora de la satisfacción y la fidelidad de los clientes del centro deportivo, tal como se observó en la prueba pre y post realizada.

Medir los impactos en la sustentabilidad a nivel económica, a nivel social y a nivel ambiental para el caso Fitz en Huaraz.

*Medir el impacto de la sustentabilidad a nivel económica para el caso Fitz en Huaraz.*

Para medir el objetivo mencionado se utilizó la métrica NPS, la cual permite evaluar la satisfacción y la lealtad de los clientes hacia los productos o servicios que ofrece una empresa, así como las ganancias económicas que se obtendrán.

Los resultados de este estudio revelaron que el 74% de los clientes son considerados promotores, mientras que el 26% son clasificados como clientes pasivos. Además, no se encontró ningún cliente detractor.

Los resultados encontrados en este estudio son similares a los obtenidos por Almirón y Pacheco (2020), quienes evaluaron el NPS del Centro de Capacitación Empresarial del Sur Arequipa y encontraron que el 11.8% de los clientes son detractores, el 54.6% son pasivos y el 33.6% son promotores.

La conexión entre el antecedente y la coincidencia subraya la necesidad de asegurar que los clientes estén contentos y sean fieles para tomar decisiones bien fundamentadas. Esto resulta en una cartera de clientes segura y en el aumento sostenible de las ganancias económicas para el centro deportivo a largo plazo.

#### *Medir el impacto de la sustentabilidad a nivel social para el caso Fitz en Huaraz.*

La perspectiva sobre las medidas antirrobo como parte de la responsabilidad social se fundamenta en un conjunto de principios diseñados para prevenir el robo de objetos valiosos. Según Ferro (2020), para evitar cualquier delito como el robo, se debe mejorar la seguridad al prestar servicios y generar confianza en los clientes en términos de seguridad.

En relación a la actitud hacia medidas antirrobo, se observa que el 64% de los clientes está completamente de acuerdo, mientras que el 36% restante está de acuerdo.

Los hallazgos encontrados no concuerdan con los obtenidos por Cairo (2019), ya que un 19% de las encuestas indicaron que se habían intentado robos en la institución educativa y un 29% de los encuestados señalaron que existe una alta posibilidad de que la universidad sufra algún tipo de robo debido a la falta de interés en mejorar las medidas de seguridad.

La relación entre el antecedente y la falta de coincidencia demuestra la gran importancia de la seguridad en el centro deportivo, especialmente cuando los clientes están expuestos durante sus actividades deportivas y pueden quedar vulnerables ante posibles

robos si no se les brindan las medidas de seguridad adecuadas para proteger sus pertenencias.

La visión acerca de las acciones para resguardar los datos personales, como parte de la responsabilidad social, se basa en las normativas que tienen como finalidad proteger la información privada de los usuarios. De acuerdo con Pertíñez, Soto, Merchán & Castillo (2020), el propósito de estas acciones es evitar que la información de los usuarios sea divulgada a individuos no autorizados con fines ilícitos o comerciales.

En relación a la actitud hacia las medidas de protección de datos, se observa que el 53% de los clientes está de acuerdo, mientras que el 44% restante está muy de acuerdo.

Los hallazgos encontrados no coinciden con los obtenidos por Gallego, Torres & Pessoa (2019), ya que se encontró que el 8% de los perfiles de competencia en seguridad comparte información y contenido digital, mientras que el 7% se enfoca en la protección de datos personales.

La relación entre el antecedente y la falta de coincidencia demuestra que las medidas implementadas para asegurar la protección de datos no siempre garantizan que la información personal de los clientes no sea utilizada por individuos inescrupulosos con fines comerciales, los factores que amenazan la privacidad y la confidencialidad de los usuarios del centro deportivo.

La visión acerca de las acciones para proteger la seguridad física, como parte de la responsabilidad social, se basa en directrices que posibilitan evitar acciones violentas, tanto físicas como verbales, cometidas por individuos que no pertenecen al centro deportivo, en perjuicio de los usuarios. Según Carmo (2020), se deben promover medidas que incluyan la intervención de personal capacitado para garantizar la seguridad física en caso de una posible agresión, lo que aumentará la protección y la confianza del cliente en la empresa.

Con respecto a la salvaguarda de la seguridad física, se puede notar que el 75% de los usuarios está totalmente de acuerdo, mientras que el 26% restante están de acuerdo.

Los descubrimientos coinciden con los resultados obtenidos por Rojas, Niebles, Pacheco, & Hernández (2020) en relación a la preservación de la seguridad física de los trabajadores. El 36% de los encuestados eligió la alternativa "totalmente en desacuerdo" y el 32% manifestó apatía.

La correlación entre la causa y su efecto evidencia que la implementación de medidas de seguridad física para los usuarios del centro deportivo les posibilitará llevar a cabo sus prácticas deportivas con tranquilidad, sin el temor de enfrentarse a posibles actos de violencia por parte de individuos externos al ámbito deportivo.

La visión respecto a las medidas de limitación de acceso como parte de la responsabilidad social se fundamenta en prácticas de seguridad que aseguran la exclusividad y la privacidad de los usuarios. Según Cristancho (2020), se trata de un servicio exclusivo contratado por un cliente con características específicas de acceso, que limita la entrada a individuos no autorizados de acuerdo con una lista de participantes previamente establecida.

Con respecto a la limitación de acceso, se puede observar que el 72% de los usuarios está totalmente de acuerdo, en tanto el 28% restante se encuentra de acuerdo.

Los resultados obtenidos coinciden con los hallazgos de Delgado & Martínez (2021), ya que el 97% de los alumnos reportó haber recibido información sobre el comienzo de las clases virtuales por medio de correo electrónico, mientras que el 3% restante indicó no haber recibido ningún tipo de comunicación electrónica, mientras que el 3% restante manifestó no haber recibido ningún tipo de comunicado por plataformas electrónicas.

La conexión entre la premisa y su resultado confirma que la postura frente a las medidas de limitación de acceso asegurará que los usuarios del centro deportivo no se encuentren en situaciones de riesgo que puedan afectar su salud física y mental en el interior de las instalaciones deportivas, al tomar precauciones previas, como la restricción de ingreso a individuos no autorizados.

La visión respecto a la actitud hacia la divulgación de información mediante medios virtuales como parte de la responsabilidad social se fundamenta en la capacidad de

publicar información en el sitio web de la compañía u organización. Según Blanco (2021), se trata de una forma de publicación que incluye detalles importantes, horarios y medios de comunicación del personal encargado de la atención al cliente.

En relación con la difusión de información a través de medios virtuales, se observa que el 59% de los clientes está completamente de acuerdo, mientras que el 41% restante está de acuerdo.

Los hallazgos encontrados coinciden con los obtenidos por Delgado & Martínez (2021), ya que el 97% de los estudiantes indicaron haber recibido información sobre el inicio de clases virtuales a través de correo electrónico, mientras que el 3% restante manifestó no haber recibido ningún tipo de comunicación a través de plataformas electrónicas.

La conexión entre la premisa y su resultado confirma que la divulgación de información por medios virtuales posibilita que los usuarios reciban de manera efectiva y en tiempo real la información pertinente, con una alta probabilidad de que sea recibida, lo cual contribuye a mantener actualizados a los interesados del centro deportivo

La visión acerca de la actitud frente a la interacción de información mediante medios virtuales como parte de la responsabilidad social se fundamenta en el intercambio de información utilizando redes sociales que permiten crear grupos de interés. Según Blanco (2021), esta forma de interacción en línea brinda la posibilidad de coordinar actividades, trabajos u otras responsabilidades mediante las herramientas disponibles, y se proporciona información acerca de la fecha y hora de las reuniones.

Con respecto a la interacción de información mediante medios virtuales, se puede observar que el 71% de los usuarios está totalmente de acuerdo, el 25% está de acuerdo y el 4% muestra indiferencia.

Los resultados obtenidos coinciden con los hallazgos de Pacheco & Infante (2020), en los que el 60% de los encuestados utilizaron mensajes que fomentan intercambios comunicativos igualitarios en la cultura digital, lo que se traduce en una comunicación horizontal efectiva.

La correlación entre la causa y su efecto evidencia que los intercambios de información mediante medios virtuales posibilitan informar a los usuarios y ampliar las alternativas para realizar consultas y solucionar dudas relacionadas con el servicio, las cuales serán atendidas por la gestión del centro deportivo de manera efectiva y en tiempo real.

La visión acerca de la postura frente al intercambio de información mediante medios virtuales como parte de la responsabilidad social se fundamenta en la utilización de redes sociales para compartir información y establecer comunidades de interés. Según Blanco (2021), la virtualidad ofrece alternativas para interactuar, coordinar actividades, realizar trabajos u otros compromisos, y proporciona información sobre la fecha y la hora de las reuniones previstas para los interesados.

En cuanto al intercambio de información mediante medios virtuales, se puede observar que el 71% de los usuarios está totalmente de acuerdo, el 25% está de acuerdo y el 4% manifiesta indiferencia.

Los resultados obtenidos coinciden con los hallazgos de Acevedo (2019), en los que la muestra encuestada declaró utilizar las redes sociales para intercambiar información, siendo Instagram la más empleada con un 90% y en Facebook en un 84,11%.

La correlación entre la causa y su efecto evidencia que el intercambio de información mediante medios virtuales contribuye a que los usuarios del centro deportivo puedan compartir información para coordinar horarios, establecer fechas para encuentros deportivos y completar equipos.

La visión acerca de la postura frente a las transacciones mediante medios virtuales como parte de la responsabilidad social se fundamenta en procesos administrativos y comerciales realizados en línea. Según Bermúdez (2021), esto permite efectuar reservaciones y pagos anticipados del servicio de manera virtual.

Los resultados obtenidos sobre el intercambio de información mediante medios virtuales evidencian que el 81% de los usuarios está totalmente de acuerdo, mientras que el 19% está de acuerdo. Sin embargo, estos hallazgos no se corresponden con los obtenidos por

Celia & Isaza (2019) donde se reveló que solo el 20% de los colombianos realiza transacciones en línea, mientras que el 60% utiliza sitios web para buscar información.

La relación entre el antecedente y su no coincidencia indica que las transacciones por medios virtuales permiten a los clientes del centro deportivo realizar reservaciones y pagos anticipados a través de internet para acceder al servicio de alquiler, lo cual puede ser beneficioso a pesar de que los resultados de la encuesta no coinciden con lo encontrado en otros estudios.

Medir el impacto de la sustentabilidad a nivel ambiental para el caso Centro Deportivo Recreacional en Huaraz.

La postura con respecto a la reducción de residuos como parte de la sustentabilidad ambiental se fundamenta en la aplicación de medidas que contribuyan a disminuir el nivel de contaminación. Según García (2019), es esencial brindar recomendaciones a los clientes de distintos establecimientos para evitar que depositen residuos peligrosos y contaminantes en el medio ambiente.

Los resultados encontrados evidencian que en lo que se refiere a la reducción de residuos, el 47% de los usuarios está totalmente de acuerdo y el 53% están de acuerdo.

Los hallazgos no concuerdan con los de Celia & Isaza (2019), quienes indicaron que solo el 33% de los docentes encuestados considera que la reducción de residuos es crucial en el centro educativo.

La falta de coincidencia entre el antecedente y la situación actual indica que lograr una disminución en la cantidad de residuos contaminantes dependerá de la capacidad de motivar a los clientes para evitar arrojar basura al suelo y, de esta manera, reducir la contaminación en el centro deportivo.

La postura frente a la reutilización de residuos como una práctica de sostenibilidad ambiental se sustenta en directrices que apuntan a la reutilización de envases y envoltorios de productos utilizados, como señala García (2019). Es fundamental incentivar la transformación de los residuos clasificados en diversos objetos, como

artículos, accesorios, materiales y adornos, con el propósito de prevenir la contaminación y sensibilizar a las personas sobre esta práctica responsable.

En relación a los hallazgos obtenidos acerca de la reutilización de residuos, se observa que el 56% de los clientes se encuentra totalmente de acuerdo, mientras que el 44% de los clientes muestra su conformidad.

Los resultados encontrados en este estudio se asemejan a los obtenidos por Huérfano (2019) en cuanto a la reutilización de materiales educativos utilizados. El 56% de los estudiantes indicó que lleva a cabo esta práctica, mientras que un 32% de los encuestados señaló que el reciclaje de los materiales empleados contribuirá a la protección del medio ambiente.

La correspondencia entre el antecedente y la situación actual sugiere que la reutilización de residuos desechables podría resultar sumamente provechosa para el centro deportivo en cuanto a la disminución de la contaminación ambiental. De esta manera, los mencionados residuos podrían ser transformados en objetos útiles como tachos de basura, adornos o maceteros para plantas.

La postura frente al reciclaje de residuos como una práctica de sostenibilidad ambiental se apoya en el proceso de recolección y separación de residuos orgánicos e inorgánicos, tal como afirman Jiménez y Pérez (2019). Es fundamental cumplir con las directrices de reciclaje para evitar la mezcla de elementos tóxicos o perjudiciales para el material recuperado.

Con relación a los hallazgos obtenidos sobre la reutilización de residuos, se evidencia que el 71% de los clientes se encuentra totalmente de acuerdo, mientras que el 29% de los clientes expresa su conformidad.

Los resultados encontrados son opuestos a los obtenidos por Huamaní, Tudela y Huamaní Peralta (2020), quienes indicaron que el 65% de los encuestados no lleva a cabo prácticas de reciclaje, y el 95% de ellos considera que el sistema de recolección de basura no es eficaz.

La falta de correspondencia entre el antecedente y la situación actual sugiere que es crucial llevar a cabo una adecuada manipulación y clasificación de los residuos de envases desechables para su reciclaje, siguiendo los lineamientos internacionales establecidos para tal fin en el centro deportivo.

La postura frente a la ecoeficiencia como práctica de sostenibilidad ambiental se fundamenta en el uso eficiente de los recursos eléctricos e hídricos, según lo planteado por Machín (2022). Es fundamental que toda organización promueva acciones dirigidas al uso adecuado y responsable de los recursos, tales como la energía eléctrica y el agua, según las necesidades y recomendaciones pertinentes, evitando así la fuga de estos recursos.

Con relación a los hallazgos obtenidos sobre la ecoeficiencia, se observa que el 64% de los clientes se encuentra totalmente de acuerdo, mientras que el 29% de los clientes manifiesta su conformidad.

Los resultados encontrados no concuerdan con los obtenidos por Torres y Acosta (2019), quienes demostraron con un nivel de confianza del 99%, que a medida que aumenta el nivel de conciencia ambiental, se incrementan también los niveles de ecoeficiencia.

La discrepancia entre el antecedente y la situación actual indica la importancia de fomentar y difundir la ecoeficiencia entre los clientes del centro deportivo, de manera que puedan utilizar el agua y la energía eléctrica de manera adecuada.

### **Contrastación de la hipótesis**

**Ho:** La propuesta de crear un modelo estratégico de responsabilidad social implementando la teoría del Blue Ocean, no permitirá aumentar la fidelización de clientes para el caso Fitz en Huaraz.

**H1:** La propuesta de crear un modelo estratégico de responsabilidad social implementando la teoría del Blue Ocean, permitirá aumentar la fidelización de clientes para el caso Fitz en Huaraz.

Al aplicar la prueba estadística de Wilcoxon se encontró que el valor de Sig. asintótica (bilateral) = 0, que es menor a 0.05. Esto indica que las medias entre la evaluación previa y posterior son significativamente distintas. Por consiguiente, se puede concluir que la implementación del Modelo estratégico de responsabilidad social implementado la teoría del Blue Ocean ha aumentado significativamente la fidelización de clientes para el caso Fitz en Huaraz. Como resultado, se confirma la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

## CAPÍTULO 4 Propuesta de transformación

La iniciativa de crear un modelo estratégico de responsabilidad social a la empresa Centro Deportivo Recreacional FITZ EIRL, partió con la aplicación de la herramienta mapa Pionero-Migrante-Colono, que permitió realizar un *diagnóstico*: en un determinado momento la empresa se dedicaba a prestar el servicio de alquiler de un polideportivo para la práctica de fútbol sala, básquet y voleibol, sin ninguna de diferenciación, por ello se optó por un negocio que brindaba el alquiler de un espacio con grass sintético para la práctica de fútbol 7 con cierta diferenciación, finalmente se propuso un servicio diferenciado para evitar la competencia por precios, al enfocarse solo en la prestación del servicio del alquiler de infraestructura deportiva para la práctica del voleibol.

Se *construyo* colectivamente una imagen actual competitiva por medio de la herramienta denominada cuadro estratégico-análisis inicial, que permitió determino los ocho factores competitivos del sector para la práctica de la disciplina del voleibol, el mencionado análisis facilito comparar el posicionamiento del centro deportivo FITZ EIRL frente a sus competidores más cercanos.

Con el propósito de identificar las oportunidades de mercado se aplicó la herramienta diagrama del beneficio del cliente (análisis del ciclo de experiencia), la cual permitió conocer falencias en el servicio a través del proceso reserva, cumplimiento de la reserva, instrucciones de uso, mantenimiento y eliminación y por medio del mapa de utilidad se puedo graficar el proceso expuesto y se identificó los puntos de dolor explicados.

Con el fin de generar una nueva demanda, como propuesta a la empresa en estudio, se aplicó la herramienta de los tres niveles de no clientes, que permitió identificar un primer nivel de no clientes, que en cualquier momento dejan de tomar el servicio, el segundo nivel de no clientes diferenciados porque han rechazado el sector deportivo con base en factores que los desfavorece y finalmente se identificó un tercer nivel conformado por clientes no explorados, pero que cuentan con necesidades deportivas latentes.

Para que la empresa en estudio deje de competir en espacios de mercado no explorados, se aplicó la herramienta denominada exploración de las 6 vías, que permitió identificar servicios alternativos como; necesidades deportivas actualmente no cubiertas, aspectos

decisivos para tomar el servicio, asimismo se exploró la conformación de los grupos estratégicos en el sector deportivo de igual forma se exploró la cadena de clientes, asimismo se exploró el atractivo emocional para los clientes y finalmente se exploró a nivel de la dimensión del tiempo.

Para *formular* la estrategia final del Blue Ocean del centro deportivo FITZ, se aplicó la herramienta denominada matriz ERIC que permitió determinar qué factores se debe de eliminar, reducir, incrementar y crear, para la creación nueva curva de innovación en valor, en consecuencia, la táctica consiste en establecer un entorno que proporcione seguridad a una comunidad deportiva enérgica que aprecie las iniciativas que contribuyan al bienestar de la sociedad y al medio ambiente. La comunicación se llevará a cabo mediante canales no convencionales y se evitará la presencia de espectadores en las instalaciones deportivas, centrándose únicamente en el alquiler de campos de vóleybol para la práctica de este deporte. El mensaje final es: "Juega vóleybol de manera responsable con saques y mates"

Las mencionadas estrategias fueron *ejecutadas* en el centro deportivo FITZ EIRL., por un periodo de siete meses que dio inicio el 03 de junio hasta fines del mes de diciembre del año 2021, de acuerdo a los resultados de la aplicación de las estrategias del océano azul plasmadas en acciones específicas como establecer políticas para prevenir robos, salvaguardar la privacidad de los datos, proteger la integridad física, restringir el acceso a las instalaciones, difundir información mediante medios virtuales, intercambiar información mediante medios virtuales y realizar transacciones a través de medios virtuales.

El resultado de la implementación de acciones específicas conlleva a la sustentabilidad económica del centro deportivo porque los clientes se encuentran dispuestos a recomendarla y se muestran altamente satisfechos, se logró la sustentabilidad social porque no se evidencian robos, no existe problemas por tráfico de datos, ninguna denuncia por agregaciones físicas, al haberse creado la comunidad deportiva virtual se mejoró servicio por parte de la empresa en estudio. Se asegura que la sustentabilidad ambiental del centro deportivo porque sus clientes arrojan la basura en los contenedores asignados dentro de las instalaciones del centro deportivo, de esa forma se evita la contaminación ambiental, además de reciclar y reutilizar el material descartable.

## CONCLUSIONES

Se ha creado un modelo de estratégico basado en la teoría del Océano Azul, el cual se apoya en la curva de valor del centro deportivo. El foco principal es proporcionar un ambiente seguro para una comunidad deportiva activa y valorar acciones que tengan beneficios tanto para la sociedad como para el medio ambiente. La curva tiene una forma divergente porque no se tomó en cuenta a los competidores como punto de referencia. Debido a esto, se decidió que la comunicación organizacional y comercial se realizaría por medios virtuales y se evitaría la presencia de espectadores en el centro deportivo. Esto implica que el centro deportivo se dedicará exclusivamente al alquiler de espacios deportivos para la práctica del voleibol. Finalmente, el mensaje principal de la estrategia es: "Practica el voleibol de manera responsable social y ambientalmente, realizando un saque y mate consciente".

- Se diagnóstico, formulo, construyo y ejecuto el modelo estratégico para la unidad de negocios Centro Deportivo Recreacional en Huaraz, utilizando la teoría del Océano Azul como medio de responsabilidad social empresarial. Este modelo se desarrolló utilizando múltiples técnicas, incluyendo enfoques pionero, migrante y colono, proyección de escenarios estratégicos, detección de problemas a través del mapeo de utilidad del cliente, investigación de las 6 vías, elaboración de la matriz ERIC y evaluación de la innovación en términos de valor. Después, se implementó el modelo estratégico a través de 26 estrategias y actividades específicas, que comenzaron el 3 de junio de 2021 y finalizaron el 31 de diciembre del mismo año. Todo esto se realizó con el fin de promover la responsabilidad social empresarial en la unidad de negocio Centro Deportivo en Huaraz.

- Luego de aplicar la prueba estadística de Wilcoxon, se obtuvo que la significancia asintótica (bilateral) es igual a 0, lo cual es menor a 0.05. Esto demuestra que hay una diferencia significativa entre las medias del pre y post test. Por lo tanto, se puede afirmar que el "Modelo estratégico de responsabilidad social implementando la teoría del Blue Ocean" aumenta significativamente la fidelización de clientes del centro deportivo Fitz en Huaraz.

- La viabilidad económica del Centro Deportivo Recreacional se garantiza debido a que el 74% de los usuarios son promotores dispuestos a recomendarlo, y el índice de fidelización basado en la experiencia es del 92%., lo que indica que la probabilidad de que los clientes acudan a otros centros deportivos a pesar de estar satisfechos es extremadamente baja. Esto garantiza los ingresos económicos del centro deportivo, permitiendo aumentar el precio del alquiler de 5 a 25 dólares como precio de la hora de alquiler y reducir los gastos operativos. Se ha aumentado el uso del doble turno de juego, y se ha permitido a los clientes tener un equipo fijo para un horario, turno y día específicos en el centro deportivo, lo que ha aumentado el tiempo de juego y ha activado horarios que antes no eran utilizados, en el turno de la mañana de las 7 am, en el turno de la tarde a las 12 pm y a las 13 horas.

- La sostenibilidad social del Centro Deportivo Recreacional se ha asegurado al evitar robos, denuncias de tráfico de datos, denuncias de agresiones físicas o psicológicas y al mantener un control de acceso efectivo para personas no autorizadas. Además, se ha establecido una activa comunidad deportiva en línea que mejora la atención al cliente, ya que pueden obtener información sobre los horarios de alquiler disponibles en las próximas 24 horas, realizar consultas personales por internet sobre los costos de alquiler y recibir respuestas inmediatas. Además, el centro deportivo cuenta con una plataforma en línea que permite a los clientes coordinar horarios, programar encuentros deportivos y completar equipos. En resumen, se busca ofrecer una calidad de servicio excelente al cliente.

- La sostenibilidad ambiental del caso Centro Deportivo Recreacional se garantiza mediante la promoción y motivación a los clientes para no arrojar basura al suelo y evitar la contaminación ambiental. Además, se reutilizan las botellas descartables para convertirlas en tachos de basura, adornos, maceteros y otros usos, incluso se han creado sillas con revestimientos rústicos a partir de ellas. Los envases descartables son reciclados correctamente con criterios ambientales, y se promueve la ecoeficiencia al enseñar a los clientes a utilizar correctamente el agua y la energía eléctrica. En resumen, se busca mantener una gestión ambiental sostenible en el centro deportivo.

## RECOMENDACIONES

Es esencial monitorear a largo y mediano plazo la curva de valor del Centro Deportivo Recreacional en el cuadro estratégico para estar alerta ante la posible incursión de competidores que busquen competir únicamente en base al precio. El propósito es conservar el océano azul alcanzado y asegurarse de que los competidores se mantengan fuera del mercado durante un período prolongado.

Organizar un programa de actividades de fidelización que permite a los clientes acumular puntos al utilizar los servicios ofrecidos por el Centro Deportivo. Estos puntos pueden ser canjeados por diferentes incentivos, como la oportunidad de participar en sorteos, descuentos, productos gratuitos, regalos y viajes. El objetivo es incentivar y aumentar el interés de los clientes en los servicios ofrecidos por la compañía.

Es crucial monitorear a los posibles clientes detractores con el fin de analizar y establecer las causas principales de su descontento en relación al servicio proporcionado por el Centro Deportivo. De esta manera, se busca evitar que estos clientes transmitan información negativa sobre la empresa a otros.

Evaluar los efectos en la sostenibilidad económica del Centro Deportivo utilizando diversos indicadores, como el capital de trabajo, la capacidad de endeudamiento, los ingresos por alquiler, las obligaciones a corto plazo, el retorno de la inversión, la rentabilidad de los activos, el margen EBITDA y el valor económico añadido (EVA).

Medir los efectos sociales sostenibles del Centro Deportivo, a través de la utilización de indicadores como el respaldo a programas sociales mediante el voluntariado, la generación de empleos inclusivos, la mejora en las condiciones de vida de los empleados, y la promoción del desarrollo profesional de los trabajadores dentro de la empresa.

Evaluar los efectos medioambientales sostenibles del Centro Deportivo, mediante la medición de factores tales como la cantidad de agua necesaria para su funcionamiento, la cantidad de energía empleada en la prestación del servicio, la gestión de materiales utilizados, reutilizados y reciclados.

## REFERENCIAS

- Acevedo Marín , H. (2019). *La influencia de las redes sociales Instagram y Facebook en el comportamiento de compra de los habitantes de Aracruz, Espirito Santo, Brasil*. Aracruz: Tecnológico de Antioquia.
- Actualidad empresarial. (2022). Revista Especializada Actualidad Empresarial. Obtenido de <https://actualidadempresarial.pe/revista/edicion/actualidad-empresarial-514>
- Alcaide , J. C., & Diez, M. (2019). *Customer experience*. Madrid: ESIC.
- Álvarez, M. (2020). *Liderando con OKR: Un nuevo mapa para guiar a las empresas hacia el éxito*. Barcelona: Profit Editorial.
- Alemán de la Garza, L. (2019). *Modelo de indicadores de calidad para cursos en-línea, masivos y abiertos (MOOC)*. Cerro del Otate: Nómada.
- Almiron Choque, V. M., & Pacheco Nuñez, E. M. (2020). *Análisis del índice de satisfacción (NPS) del servicio de capacitación que brinda el centro de capacitación empresarial del sur*. Arequipa: UNSA.
- Bermudez Vazquez, M. (2021). *Luces en el camino: filosofía y ciencias sociales en tiempos de desconcierto*. Madrid: Dykinson.
- Blanco Perez, M. (2021). *El progreso de la comunicación en la era de los prosumidores*. Madrid: Dykison.
- Bejarano, H., Hancevic, P., & Núñez, H. M. (2021). *Impacto económico del COVID-19 en negocios pequeños y medianos bajo restricciones voluntarias e impuestas*. Zapopan: EconoQuantum.
- Brujó, G., Amado, A., Balmaceda , T., Vacchiano, C., Vales , A., Moro, M., . . . Lujani, F. (2021). *Vida digital de los medios y la comunicación 2*. Buenos Aires: Granica.
- Brunneta, H. (2019). *La experiencia del cliente*. Buenos Aires: Planeta.
- Cairo Lazo, L. A. (2019). *Aplicación del método de autoevaluación como alternativa para medir el nivel de seguridad integral en las organizaciones educativas*. Arequipa: Universidad La Salle.
- Carmo Cota, M. (2020). *Derechos Humanos y acciones afirmativas de Políticas Públicas en la esfera del Derecho Fundamental a la Salud*. Brasil: Dialética.
- Cartón, G. (2020). *Cómo cambian los ensamblajes cuando las teorías se vuelven performativas: el caso de la estrategia del océano azul*. Reino Unido: SAGE.

- Carvalho Fárez, L. S., & López Alvarado, A. G. (2019). *La estrategia del océano azul y su relación con el negocio inclusivo del reciclaje en la ciudad de Cuenca-Ecuador*. Cuenca: Universidad de Cuenca .
- Celia , M., & Isaza , M. (2019). *El Ecommerce y el impacto de la Navegabilidad en la imagen de marca Caso de estudio Olimpica S.A.* Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Cestau Liz, D. (2020). *CRM & Fidelización del cliente*. Ediciones Deldragón.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2018). *La transición al Océano Azul*. Madrid: Urano.
- Chamba Tocto, E. L. (2021). *Influencia de la estrategia Océano Azul en las ventas de Boticas Farma-Huaraz*. Huaraz: UCV.
- Chibás, F. (2020). *Estrategias y métodos de creatividad e innovación*. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Christodoulou, L., & LangleyPaul A. (2020). *Un enfoque de simulación de juegos para comprender el desarrollo de la estrategia del océano azul como una transición de la estrategia competitiva tradicional*. Reino Unido: Taylor & Francis.
- Coulter, R. (2015). *Administración*. Naucalpan Juarez: Pearson.
- Cristancho Ariza, M. (2020). *La protección penal del patrimonio público en Colombia*. Colombia : Coleccion Gerardo Molina.
- Cukier , K., Mayer-Schönberger, V., & de Véricourt, F. (2021). *Framers: La virtud humana en la era digital*. Madrid: Turner.
- Delgado Sánchez, U., & Martínez Flores, F. (2021). *Entornos virtuales de aprendizaje adoptados en la universidad ante el COVID-19*. Zapopan: Universidad Autonoma.
- Dincer, H., Baykal, E., & Yüksel, S. (2019). *Enfoque innovador basado en la capacidad para las estrategias de océano azul de las empresas familiares: un análisis de toma de decisiones híbrido difuso de IT2 para inversores potenciales*. Estambul: Prensa IOS.
- Ellinger, A. E., Naidoo, J., Ellinger, A. D., Filips, K., & Herrin, G. D. (2020). *Aplicación de la estrategia del océano azul para contratar y asimilar trabajadores con discapacidad en los centros de distribución*. Estados Unidos : Elsevier.
- Fernandez Bravo, E. A., & Guindal Pintado, M. D. (2020). *Emprendimiento en la interpretación: un conjunto de herramientas didácticas de la estrategia del océano azul para la formación de intérpretes en la educación superior*. Barcelona: Department of Business Communication, Aarhus School of Business.
- Ferro Veiga, J. M. (2020). *Transporte, actividades y comunicaciones*. e book.

- Gadea , W. F., Cuenca Jiménez, R. C., & Chaves Montero, A. (2019). *Epistemología y fundamentos de la investigación científica*. Loja: CENGAGE.
- Gallego Arrufat, M. J., Torres Hernández, N., & Pessoa, T. (2019). *Competencia de futuros docentes en el área de seguridad digital*. Granada: Científica de Educomunicación.
- García Laureano , R. (2019). *Tratamiento de residuos urbanos o municipales*. La Rioja: Tutor Formación.
- Ghura, A. S., & Kumar, I. (2020). *Shradhanjali.com: creando Blue Ocean*. Reino unido: Esmeralda.
- Gil López, J. V. (2020). *Fundamentos de atención al cliente*. España: Elearning S.L.
- Gobierno Regional de Ancash. (27 de Julio de 2021). *Region ancash*. Obtenido de <https://regionancash.gob.pe/noticias.php?id=783>
- González Carrillo, R. (2020). *Breve historia del deporte en México. Un diagnóstico desde el Estado y la seguridad social*. Ciudad de Mexico: Ciss.
- Guthold, R. (2018). Tendencias mundiales en actividad física insuficiente de 2001 a 2016. *Lancet Global Health*, 1077-1086.
- Hall, G., Deepika , R., & Shane , A. (2020). *“Historia de dos pandemias: cómo afectará el covid-19 y las tendencias mundiales en inactividad física y sedentarismo*. EE.UU: NIH.
- Hasanali, K. (2020). *CARICOM y la economía azul: múltiples entendimientos y sus implicaciones para el compromiso global*. Reino Unido: Elsevier.
- Henández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2019). *Metodología de la investigación: La rutas cuantitativas, cualitativas y mixta* . Ciudad de México: Mc Graw Hill education .
- Hernández Tinoco, E. C. (2018). *Diseño de un modelo de negocio para el sector de seguridad privada Caso empresarial “falcón seguridad*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Huaman Osorio, A., Ramirez Asis, E., & Norabuena, C. (2021). *Modelo de ecuaciones estructurales (con estimación PSL). basado en calidad de servicio y lealtad del cliente de las cajas rurales peruanas*. La plata: UNPL.
- Huamaní Montesinos, C., Tudela Mamani, J. W., & Huamaní Peralta, A. (2020). *Gestión de residuos sólidos de la ciudad de Juliaca - Puno - Perú*. Puno: Investigaciones Altoandinas.

- Huérfano Díaz, J. A. (2019). *Estrategia de formación académica para la reutilización de residuos*. Cundinamarca: UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA.
- Hurriyati, R., Ana, a., Mayasari, & Minghat, A. D. (2019). *Mejora de la competitividad universitaria a través de la estrategia de cocreación basada en la estrategia del océano azul*. Australia: Sociedad de apoyo a la investigación en ciencia e ingeniería.
- INEGI. (2020). *Resultados del módulo de práctica deportiva y ejercicio físico*. Mexico.
- Jáuregui, K., Ventura, J., & Gallardo, J. (2020). *Responsabilidad Social y Sostenibilidad Empresarial*. Perú: Pearson educación de Perú S.A.
- Javier, J. A., Siddiquee, N. A., & Mohamed, M. Z. (2021). *Reforma de la gestión pública en la era posterior a la NGP: lecciones de la Estrategia Nacional del Océano Azul (NBOS) de Malasia*. Reino Unido: Taylor & Francis.
- Jiménez Herrero, L. M., & Pérez, E. (2019). *Economía Circular-Espiral: Transición hacia un metabolismo económico cerrado*. Madrid: Editorial del Economista.
- Khairawati, S. (2020). *Efecto del programa de lealtad del cliente en la satisfacción del cliente y su impacto en la lealtad del cliente*. Estambul: Sociedad para el Estudio de Negocios y Finanzas.
- Kulkarni, B., & Sivaraman, V. (2020). *Haciendo un cambio al océano azul: Tata Ace captura un nuevo mercado*. Reino Unido: Esmeralda.
- Langenfeld, K. (2019). *Design Thinking para principiantes*. Hannover: Personal Growth Hackers.
- López Salas, S. (2020). *Atención al cliente, consumidor y usuario*. Madrid: Paraninfo.
- Machín Armas, F. O. (2022). *Ciencia de la sostenibilidad: construcción de un paradigma salvacionista*. La Habana: Universitaria.
- Mañe, J. (2020). *Océano azul ¿Nadas en un Mar Rojo o has descubierto tu Océano Azul?* Edición Kindle.
- Markopoulos, E., Ramón, M. B., Invierno, L. M., Al Katheeri, H., & Vanharanta, H. (2020). *Estrategia Pink Ocean: Democratización del conocimiento empresarial para el crecimiento social y la innovación*. Alemania: Springer Naturaleza.
- Martins, T. C., Zambalde, A. L., Grützmán, A., & de Souza Bermejo, P. H. (2019). *Innovación de Valor en el Sector Público: Concepto, Determinantes y Marco*. Brasilia: Springer Naturaleza.

- Morales Pedraza, M. F. (2018). *Propuesta de un nuevo Modelo de negocio Innovador para Brandoletti. La presente se enfoca en proponer un modelo de negocio innovador para BRANDOLETTI*. Valencia: Universidad Politecnica de Valencia .
- Muñoz Montejo, J. J. (2020). *Diseño de un complejo deportivo en el distrito de San Miguel*. Lima: Universidad Federico Villareal.
- Nithisathian, K., Takala, J., Srisuk, T., Cai, Y., Goerlich, M., & Daengrasmisopon, T. (2020). *La estrategia del océano negro en la industria logística de Tailandia: el estudio de caso del sector de automóviles usados*. Eslovaquia: 4S go, sro.
- Noor, M. (2022). *El efecto de la calidad del servicio electrónico en la satisfacción del usuario y lealtad en el acceso a la información del gobierno electrónico en Indonesia*. Canada: Growing Science.
- Nuseir, M. T., & Elrefae, G. (2022). *Los efectos de facilitar las condiciones, cliente experiencia y marca lealtad sobre el valor de marca basado en el cliente a través del marketing en redes sociales*. Canada: Growing Science.
- OMS. (2020). *"Inactividad Física: Un Problema de Salud Pública Global"*. Obtenido de <https://www.who.int/dietphysicalactivity/>
- Orlov, A. (2020). *Fundamentos metodológicos del uso de la estrategia del océano azul en el curso de la implementación de megaproyectos de construcción*. Alemania: Springer Naturaleza.
- Orrantia, A. (2022). *¿Cómo habla tu marca en Podcast?: El audio en la estrategia de marketing digital de tu empresa*. Madrid: ESIC.
- Oviedo, A. (2021). *Procedimiento Gestión de Determinación del Grado de Satisfacción del Cliente*. Educa Digital.
- Ozkan, M., Cek, C., & Eyupoglu, E. (2022). *Desarrollo sostenible y satisfacción y lealtad del cliente en el norte de Chipre: el efecto mediador de la identificación del cliente*. Suiza: Instituto Multidisciplinario de Edición Digital (MDPI).
- Pacheco Cortés, A. M., & Infante Moro, A. (2020). *La resignificación de las TIC en un ambiente virtual de aprendizaje*. Huelva: Campus virtuales .
- Pateman, J. (2019). *Estrategia del océano azul: hacer un cambio al océano azul en la biblioteca pública de Thunder Bay*. Nueva York: Taylor & Francisco.
- Peñalver, A. (2022). *El líder 5.0: Cómo liderar con éxito las organizaciones en la nueva sociedad digital*. Malaga: Gestión 2000.

- Pérez Rangel, V., Pinedo Sierra, M. A., Mendoza Vega, L., & Albarenque, T. R. (2018). *Un océano azul de marketing para Barranquilla y su área metropolitana*. Zulia: Universidad de Zulia.
- Pertíñez Vílchez, F., Soto Moya, M., Merchán Murillo, A., & Castillo Parrilla, J. A. (2020). *El mercado digital en la Unión Europea*. Malaga: REUS.
- Pezzani, C. (2020). *Usted puede sanar su empresa: Claves para la transformación digital de los negocio*. Caracas: Metrópolis Libros.
- Pierrend Hernández, S. D. (2019). *La calidad del servicio según el modelo SERVQUAL y la Fidelización del cliente en las agencias de viajes del distrito de Miraflores en el año 2019*. Lima: UNMSM.
- Plajotnik, M. N., ZybrichevAndrey , A., & SmirnovValeriy , M. (2020). *Aplicación de la Estrategia del Océano Azul en la Evaluación de la Viabilidad de Proyectos Espaciales*. Suiza: Springer Naturaleza.
- Ponce Romero, P. C. (2019). *Guía introductoria sobre el desarrollo de marca genérica, tomando como público objetivo al emprendimiento de cerveza artesanal, basado en la teoría de las estrategias del océano rojo vs el océano azul aplicada al diseño gráfico, año 2019*. Quito: Universidad Tecnológica de Israel.
- Priilaid, D., Ballantyne, R., & Packer, E. (2020). *Una estrategia de "océano azul" para desarrollar experiencias de vino para los visitantes: Descubrir el valor en el mercado turístico de la región del Cabo*. Australia: Elsevier.
- Rojas Martínez, C., Niebles Nuñez, W., Pacheco Ruíz, C., & Hernández Palma, H. G. (2020). *Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas*. Colombia: Inf. tecnol. vol.31 no.4 La Serena .
- Romero Meza, A. E., & Sachahuaman Mateo, C. A. (2020). *El Store Equity para la fidelización de los clientes de las tiendas por conveniencia*. Lima: PUCP.
- Saad, N., Elgazar, S., & Mlaker Kac, S. (2022). *Investigación del impacto de la resiliencia, la capacidad de respuesta y la calidad en la lealtad del cliente de las MIPYMES: evidencia empírica*. Suiza: Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI).
- Sainz de Vicuña , J. M. (2020). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sakdiya, H., & Hidayah, L. W. (2020). *Estrategia del océano azul en un entorno de industria creativa: un contexto de Madura Batik Tulis*. Reino unido: IOP.
- Sánchez Bonilla, J. R. (2019). *Análisis del modelo de negocio actual y propuesta de modelo estratégico del océano azul para el complejo deportivo municipal Eduardo Latorre*. Valencia: Universidad Politecnica de Valencia .

- Sean Ellis, M. B. (2018). *El método Hacking Growth*. Mexico: Conecta .
- Shankar, A., & Jebarajakirthy, C. (2019). *La influencia de la calidad del servicio de banca electrónica en la lealtad del cliente: un enfoque de mediación moderada*. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.
- Sirathatnararajana, T., Onkasame, Jankoson, P., & Lueayklang, P. (2021). *La estrategia del océano azul para prevenir embarazos Estudiantes en la provincia de Chachoengsao, Tailandia*. Estados Unidos: Academias de negocios aliadas.
- Tan, M., He , F. J., & MacGregor, G. A. (2020). "Obesidad y covid-19: El Rol de la Industria Alimentaria". Reino Unido: BMJ.
- Temño Aguirre, I. (2019). *Cirque du Soleil (El circo del sol) lectura empresarial*. Madrid: ESIC.
- Torres Herrero, M. J., & Vaquero Gonzáles, J. (2020). *Aplicaciones informáticas de la gestión comercial*. La Rioja: Tu formación .
- Torres Zapata, M. d., & Acosta Caipa, K. Y. (2019). *Influencia de la conciencia ambiental en la ecoeficiencia de las familias del distrito ciudad nueva*. Tacna: Universidad privada de Tacna.
- Traverso, L., & Rocha, H. (2020). *La responsabilidad social de la empresa ante el espejo. Carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI*. LID: Buenos Aires.
- Vallín Castaño, L. M., Baena Valera, M., & Blanco Luengo, D. (2019). *Fika Sport. El plan de negocio en el ámbito deportivo*. España: Wanceulen.
- Vasiljeva, M. V., Ponkratov, V. V., Kuznetsov, N. V., Maramygin, M. S., & Osinovskaya, I. V. (2019). *Implementación de la estrategia del océano azul mediante simulación: evidencia a nivel de empresa del mercado del acero ruso*. Corea: Instituto Coreano de Ingenieros Industriales.
- Vásquez Lema, M. R. (2020). *Principios de Gestión ISO 9001*. Santa Cruz: M.
- Villajuana, C. (2018). *Travesía estrategica*. Lima: UCH.
- Yunus, M., & Sijabat, F. N. (2021). *Una revisión sobre el efecto de la estrategia del océano azul en la ventaja competitiva y el desempeño de la empresa*. Estados Unidos: Academias de negocios aliadas.
- Zambrano, K. (2019). *Fidelización en el sector cooperativo de carácter institucional en Ecuador*. Ecuador: Business And Economics--Management.

### OTRAS FUENTES CONSULTADAS

- González Millán, J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Bogota: Diaz Santos.
- Magaz Gonzáles, A. M., Flores Allende, G., & García Tascón, M. (2021). *La seguridad deportiva a debate*. Madrid: Dykison.
- Molina Verdugo, C., Sánchez Fuentes, S. L., Verdugo Tapia, M. L., & Leyva Jiménez, L. M. (2021). *Estrategias y competitividad en la era digital*. Mexico: Fontamara.
- Pizzi, C. M. (2021). *Planeamiento estratégico y control de gestión sustentable: Creando pymes con futuro*. Buenos Aires: Sb.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

## ANEXOS

Anexo 01: Cuestionario para la evaluación del cliente del pre-test y pos-test

Indicador: Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT)

**1. ¿Qué tan satisfecho te encuentras con nuestro servicio?**

- a. Nada satisfecho
- b. Poco satisfecho
- c. Satisfecho
- d. Muy satisfecho
- e. Sumamente satisfecho

Indicador: Índice del esfuerzo del cliente (CES)

**2. ¿Qué tan fácil es coordinar para acceder a los servicios del centro deportivo?**

- a. Muy difícil
- b. Difícil
- c. Neutral
- d. Fácil
- e. Muy fácil

Indicador: Índice de las cosas que salieron mal (TGW)

**3. ¿Se atienden sus quejas y reclamos del servicio recibido?**

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. A veces
- d. Casi siempre
- e. Siempre

Indicador: Actitud hacia medidas anti robos

**4. Las medidas de seguridad del centro deportivo le garantizan no sufrir algún robo.**

- a. Muy en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

Indicador: Actitud hacia medidas de discreción de datos

**5. Tiene la confianza que sus datos personales no son compartidos sin su autorización por el personal de atención al cliente.**

- a. Muy en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

Indicador: Actitud hacia medidas de protección de la integración física

**6. Las medidas de seguridad del centro deportivo garantizan la protección ante posibles agresiones física.**

- a. Muy en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

Indicador: Actitud hacia medidas de restricción de acceso

**7. Se restringe el acceso a personas no autorizadas al centro deportivo.**

- a. Muy en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo

- e. Muy de acuerdo

Indicador: Actitud hacia la información difundida por medios virtuales

**8. Obtiene información por internet de los horarios de alquiler disponibles en las próximas 24 horas.**

- a. Muy en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

Indicador: Actitud hacia la interacción de información por medios virtuales

**9. Puede hacer consultas personales por internet sobre los costos de alquiler y son respondidas de forma inmediata.**

- a. Muy en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

Indicador: Actitud hacia el intercambio de información por medios virtuales

**10. El centro cuenta con un medio por internet que les permite a los clientes coordinar horarios, pactar encuentros deportivos, completar equipos, etc.**

- a. Muy en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

Indicador: Actitud hacia transacciones por medios virtuales

**11. Se puede realizar sus reservaciones por internet en las próximas 24 horas.**

- a. Muy en desacuerdo
- b. En desacuerdo

- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

Indicador: Actitud hacia la reducción de los residuos

**12. El centro deportivo motiva a sus clientes en no arrojar basura al suelo.**

- a. Muy en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

Indicador: Actitud hacia reutilización de residuos

**13. El centro deportivo reutiliza las botellas descartables, convirtiéndolos en tachos de basura, adornos, macetero para las plantas, entre otros usos.**

- a. Muy en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

Indicador: Actitud hacía reciclar residuos

**14. En el centro deportivo se reciclan los envases descartables correctamente.**

- a. Muy en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Muy de acuerdo

Indicador: Actitud hacia medida de ecoeficiencia

**15. El centro deportivo difunde a sus clientes el uso correcto del agua y de la energía eléctrica**

- a. Muy de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Muy en desacuerdo

Indicador: Tasa de compra repetida (RPR)

**16. ¿Cada cuánto tiempo asiste al centro deportivo?**

- a. De forma diaria
- b. Cinco veces por semana
- c. Tres veces por semana
- d. Una vez por semana
- e. Cada quince días

Indicador: Tasa de rotación de clientes (CCR)

**17. ¿En qué turno frecuentemente juega?**

- a. Mañana
- b. Tarde
- c. Noche
- d. Mañana y tarde
- e. Tarde y noche

Indicador: La tasa de retención de clientes (CRR)

**18. Cuenta con un equipo de juego para un horario, turno y día fijo.**

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. A veces
- d. Casi siempre
- e. Siempre

**19. ¿Cuánto tiempo juega en un día?**

- a. Menos de una hora
- b. Una hora
- c. Una hora y media
- d. Dos horas
- e. Más de dos horas

**20. ¿Qué tan probable es que recomiendes nuestro servicio a tus amigos o contactos?**

Nada probable

Muy probable

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**21. ¿Cuánto extrañaría nuestro servicio si mañana no tuviera la posibilidad de adquirirlo?**

No lo extrañaría

Lo extrañaría mucho

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Anexo 02: Revisión de los expertos a los instrumentos de medición, así como sus hojas de vida.

A continuación, se presenta un instrumento de validación.

Objetivo: Validar el cuestionario elaborado para sustentar la utilidad del modelo Océano Azul que permitirá visualizar de qué manera la fidelidad de los clientes se incrementan en el mediano y largo plazo, determinando así su sostenibilidad y funcionalidad.

Instrucciones: de acuerdo con sus conocimientos y criterios complete la siguiente matriz en coherencia con el cuestionario facilitado.

ITEM	CRITERIOS				PERTINENTE		Observaciones
	Pertinencia del cuestionario	Actualización de las preguntas	Coherencia y claridad en los ítems	Concordancia con los objetivos, variables y postulados teóricos			
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

### Datos personales

Nombre:

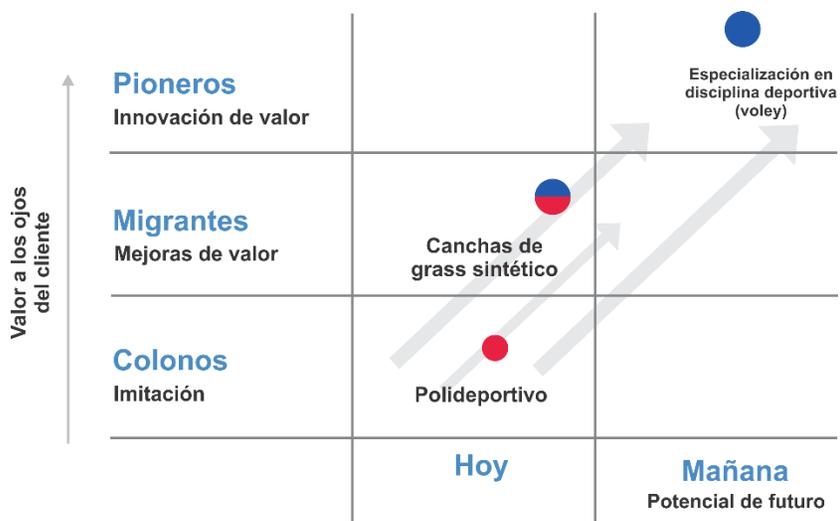
Profesión:

Área de trabajo:

### Anexo 03: Entregables (producto):

Formulación y ejecución del Modelo estratégico bajo la aplicación de la teoría Océano Azul para el centro deportivo

#### A. MAPA PIONERO - MIGRANTE – COLONO

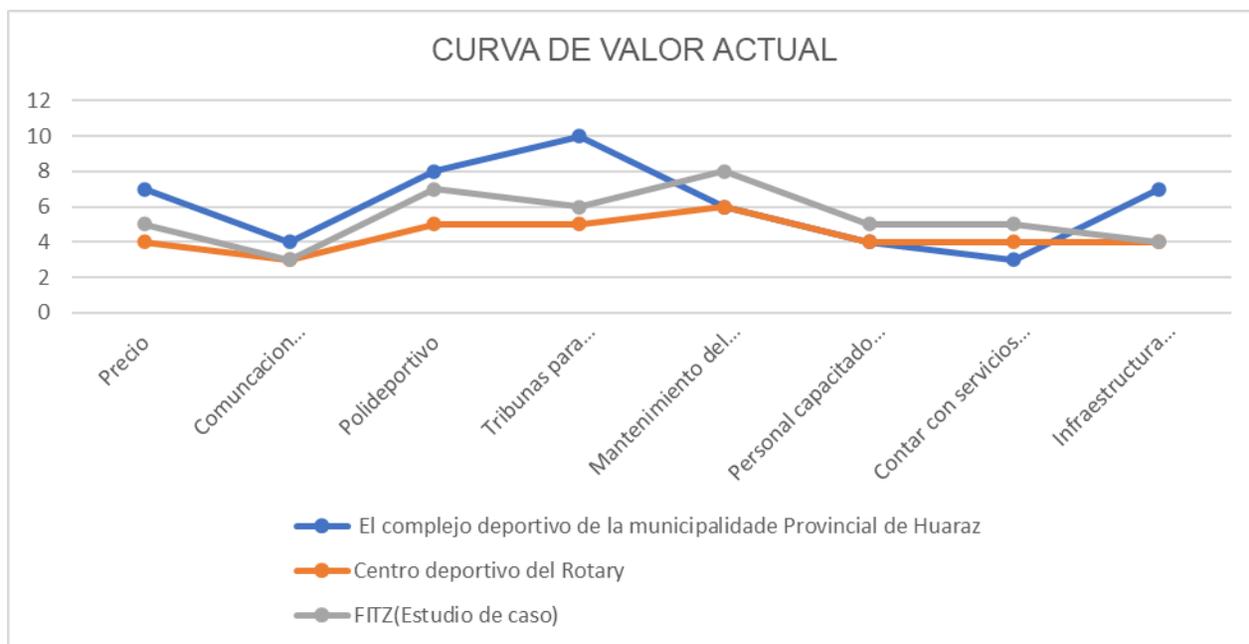


## B. CUADRO ESTRATÉGICO – ANÁLISIS INICIAL

### ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES PRINCIPALES A TU PRODUCTO O SERVICIO

<p><b>1. ¿Qué competidores existen y quiénes son?</b></p>	<p>Entre los competidores se encuentra las canchas de grass sintético, el complejo municipal, centro deportivo de institución de bien social, los ornatos deportivos, centros deportivos de iglesias; y son el gol de oro, el complejo deportivo de la municipalidad provincial de Huaraz, el centro deportivo del Rotary, el pro ornato Huarupampa, el ornato deportivo del barrio de Nicrupampa, el campo de deportivo de la iglesia de san Antonio y el campo deportivo de la iglesia Espíritu Santo.</p>
<p><b>2. ¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora más fuerte y su aspecto más valorado?</b></p>	<p>El competidor más fuerte es el complejo deportivo de la municipalidad provincial de Huaraz.</p>
<p><b>3. ¿Cuál es la venta de los competidores?</b></p>	<p>Horarios claves reservados con varios días de anticipación.</p>
<p><b>4. ¿Cómo es la calidad del producto o servicio?</b></p>	<p>La calidad del servicio es regular.</p>
<p><b>5. ¿Quién es mi competencia directa e indirecta?</b></p>	<p>Competencia directa los centros deportivos que ofertan cancha para vóley y como competencia indirecta están los centros de grass sintético que adecuan una red para jugar vóley.</p>
<p><b>6. ¿Qué servicios ofrece la competencia?</b></p>	<p>Centro deportivo techado, servicios higiénicos y red.</p>
<p><b>7. ¿Qué tipos de promociones y acciones de marketing se realizan?</b></p>	<p>Descuentos por pago mensual de alquiler.</p>
<p><b>8. Otra información relevante relacionada con la competencia</b></p>	<p>Algunos centros deportivos, no cuentan con techo, los servicios higiénicos no son limpio y no cuentan con seguridad.</p>

	Precio	Comunicación tradicional de horarios y consultas	Uso alternativo del espacio de juego	Tribunas para espectadores	Mantenimiento de las instalaciones	Personal capacitado para servicio al cliente	Contar con servicios básicos disponibles	Infraestructura reglamentaria y equipamiento
<b>El complejo deportivo de las municipalidades Provincial de Huaraz.</b>	7	4	8	10	6	4	3	7
<b>Centro deportivo del Rotary.</b>	4	3	5	5	6	4	4	4
<b>FITZ (Estudio de caso).</b>	5	3	7	6	8	5	5	4



## C. ANÁLISIS DEL CICLO DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE – PARTE 1

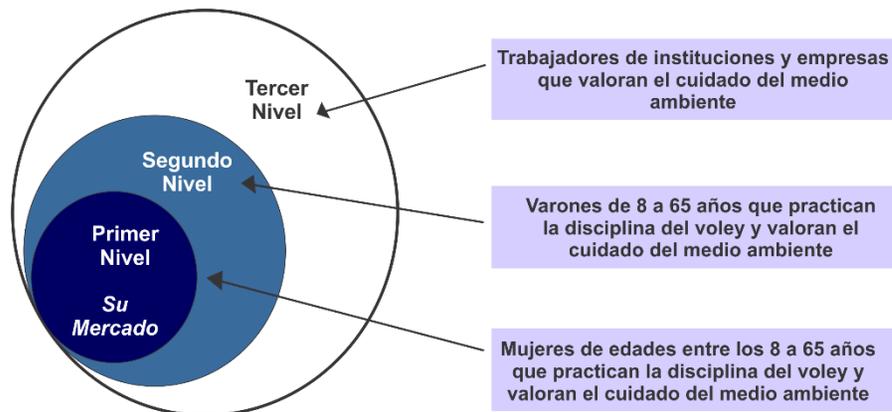
CICLO DE COMPRA DE LA COMPETENCIA		Si	No	No sé	Indique la respuesta que proceda
1. COMPRA	¿Cuánto tiempo tarda en encontrar el producto que necesita?				Mucho
	¿Es atractivo y accesible el lugar de compra?		No		
	¿Es seguro el entorno donde se realiza la transacción?		No		
	¿Se puede hacer la compra rápidamente?		No		
2. ENTREGA	¿Cuánto tiempo tarda la entrega del producto?				Mucho
	¿Deben los compradores ocuparse de los arreglos para la entrega?	Si			
	¿Es difícil de desempaquetar o instalar el producto?	No procede la respuesta			
3. USO	¿Exige el producto capacitación o ayuda de un experto?		No		
	¿Es fácil guardar el producto cuando no se está utilizando?	No procede la respuesta			
	¿Son eficaces las características y las funciones del producto?	Si			
	¿Ofrece el producto o servicio muchas más opciones y poder que los requeridos por el usuario común?		No		
	¿Es un producto sobrecargado?	No procede la respuesta			
4. COMPLEMENTOS	¿Se necesitan otros productos o servicios para que este producto funcione?	Si			
	De ser así, ¿son costosos?		No		
	¿Cuánto tiempo ocupan?	No procede la respuesta			
	¿Cuántas molestias ocasionan?	No procede la respuesta			
	¿Es fácil de obtenerlos?	No procede la respuesta			
5. MANTENIMIENTO	¿Requiere mantenimiento externo el producto?	Si			
	¿Es fácil de actualizar y mantener?		No		
	¿Es costoso el mantenimiento?	Si			
6. ELIMINACIÓN	¿Se generan desechos con el uso del producto?		No		
	¿Es fácil de desechar?	Si			
	¿Hay problemas legales o ambientales a la hora de desechar el producto?	Si			
	¿Cuánto cuesta desechar el producto?	No procede la respuesta			

## MAPA DE UTILIDAD – PARTE 2

		Las Seis etapas del ciclo de experiencia del comprador					
		Compra(reservar el alquiler del centro deportivo)	Entrega (cumplimiento de la hora reservada)	Uso(instrucciones para el uso del espacio deportivo)	Complementos(Instalaciones de nets, arcos, aros, pelotas)	Mantenimiento(pintado de líneas deportivas, infraestructura, equipamiento)	Eliminación(residuos orgánicos e inorgánicos de botellas, envoltorios, cascara de frutas entre otros).
Los seis Resortes de Utilidades	Productividad del cliente	Red	Red	Red	Red	Red	Amarillo
	Simplicidad	Red	Red	Amarillo	Blanco	Red	Red
	Comodidad	Red	Amarillo	Blanco	Red	Red	Blanco
	Riesgo	Red	Amarillo	Red	Red	Red	Red
	Diversión e imagen	Blanco	Blanco	Blanco	Blanco	Blanco	Red
	Amabilidad con el medio ambiente	Blanco	Blanco	Blanco	Blanco	Blanco	Red

Mi producto no es muy significativo
Mi producto es muy relevante y aporta mucho valor
Mi producto no aporta nada en especial, pero tengo margen de mejora
Mi producto no es relevante en este aspecto y tengo que mejorarlo mucho

### D. LOS TRES NIVELES DE NO CLIENTES



### E. EXPLORACIÓN DE LAS 6 VÍAS

<b>Primera Vía</b>	<b>Explora industrias alternativas</b>
	¿Cuáles son las alternativas a tu producto que ofrece otras empresas del sector? Jugar en centros deportivos sin techo u ornatos deportivos.
	¿Qué necesidades quiere cubrir el cliente al comprar el producto o servicio? Diversión, mantenerse en forma con la práctica de un deporte.
	¿Cuál es el aspecto decisivo de compra? Infraestructura.
<b>Segunda Vía</b>	<b>Explora los grupos estratégico dentro de cada sector</b>
	¿Cuántos grupos estratégicos identificas en tu sector? Son 4 grupos, como clientes, que realizan la práctica de vóley, futbol sala, basquetbol y danzas.
	¿Qué variables define a cada grupo? Economía y la exigencia de las medidas reglamentarias de campo.
	¿Cuánto de diferentes son ambos grupos? Muy diferentes caracterizándose por viables psicográficas.
	¿En qué se diferencian los clientes de un grupo respecto a otro? Los equipos que juegan voleibol exigen limpieza, seguridad y el grupo del futbol sala exigen infraestructura.

	<p>¿Existe una necesidad común entre los clientes de cada grupo? Un buen servicio.</p> <p>¿Por qué los clientes optan por un grupo estratégico u otro? Según el deporte que les guste.</p>
<b>Tercera Vía</b>	<b>Explora la cadena de compradores</b>
	<p>¿Quién es el beneficiario del servicio o producto? Estudiantes, universitarios, técnicos, emprendedores y profesionales.</p>
	<p>¿Quién es el que compra el producto o servicio? Estudiantes, universitarios, técnicos, emprendedores y profesionales.</p>
	<p>¿En qué grupo de compradores se centra los grupos estratégicos identificados? Personas que juegan constantemente y tiene influencia en su círculo deportivo.</p>
	<p>¿A quién debe ofrecer de forma más directa su producto o servicio a los usuarios, compradores o líderes de opinión? A personas les dan la confianza su equipo de juego de organizar y coordinar los encuentros deportivos.</p>
	<p>Si cambiara de grupo de compradores, ¿cómo podría generar nuevo valor? Asegurando mayor confianza hacia los clientes por medio de un espacio que le brinde la seguridad necesaria, de fácil acceso para realizar reservaciones y conservando el medio ambiente.</p>
<b>Cuarta Vía</b>	<b>Explora las ofertas complementarias de los productos y servicios</b>
	<p>¿En qué contexto se utiliza el producto o servicio? Deportivo y como actividad complementaria.</p>
	<p>Para el uso o disfrute del producto o servicio, ¿Qué otros aspectos o condiciones tienen que darse? Seguridad, limpieza y comodidad.</p>
	<p>¿Puede combinarse la funcionalidad de tu producto o servicio con la funcionalidad de otro producto o servicio? Si, se puede vender productos dentro del centro deportivo.</p>
	<p>¿Qué aspectos negativos o molestos pueden darse al utilizarse el producto o servicio? El no contar con red y balones para jugar antes de empezar el juego.</p>
<b>Quinta Vía</b>	<b>Explora el atractivo funcional o emocional para los compradores</b>

	<p>¿Qué orientación tiene tu producto o servicio? Alquiler de centro deportivo para la práctica de diversos deportes.</p>
	<p>¿Qué orientación tiene tu competencia? Alquiler de centro deportivo para la práctica de un solo deporte por lo general.</p>
	<p>¿Cómo podrías combinar el atractivo funcional y emocional en tu producto o servicio? Con de seguridad, accesibilidad del servicio y responsabilidad social.</p>
<b>Sexta Vía</b>	<b>Explora la dimensión del tiempo</b>
	<p>¿Tu producto o servicio está relacionado con la tecnología, contexto o normativa social-legal? Sí, se tiene que contar con protocolos de bio-seguridad, licencias de funcionamiento.</p>
	<p>¿Es tu producto o servicio versátil a los cambios tecnológicos, económicos y sociales? Si en cuanto a la infraestructura.</p>
	<p>¿Permite tu producto o servicio evolución o cambios importantes? Si en cuanto proceso de atención al cliente.</p>
	<p>¿Es tu producto o servicio resultado de otro producto servicio ya existente? Si de centro deportivo con <u>grass sintético</u> y ornatos deportivos.</p>

### A. MATRIZ ERIC

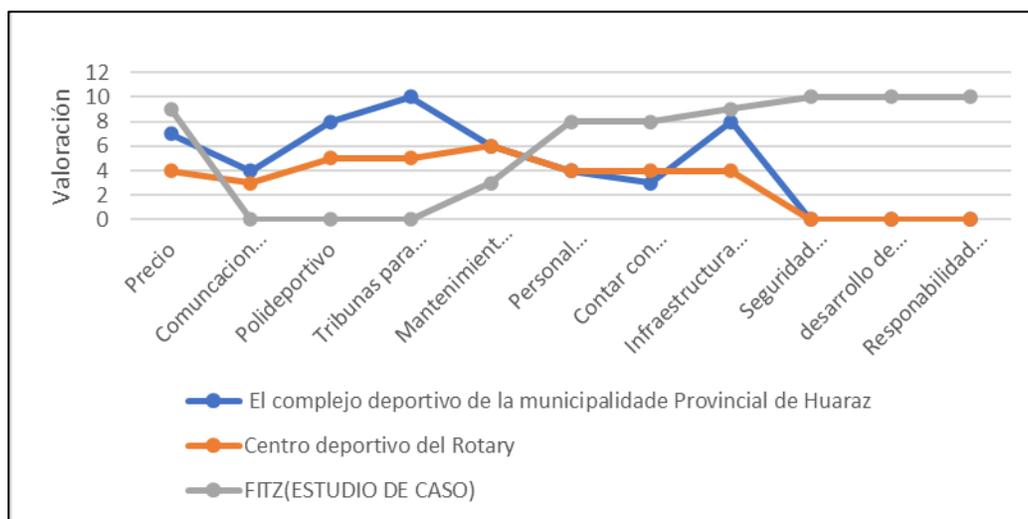
A continuación, determinación de acciones en la Matriz ERIC y la reflexión sobre la nueva curva de valor para el centro deportivo.

<b>ELIMINAR</b>	<b>INCREMENTAR</b>
Se eliminará la publicación física de horarios de juego	Se equipará parantes profesionales y net profesional para la práctica del voleibol
Se eliminará la presencia de espectadores en las tribunas y alrededores	Se instalará un tablero que permita anotar los puntos por cada partida de juego
La práctica deportes como el futbol y basquetbol	Se realizarán con frecuencia capacitaciones dirigidas al servicio de atención al cliente
Se eliminará los arcos, los tableros de basquetbol	Se mejorará los métodos de limpieza para contar con los servicios higiénicos limpios y disponibles en todo momento
La venta de productos comestibles	Se implementará vestidores y casilleros
<b>REDUCIR</b>	<b>CREAR</b>
Costos continuos en reparaciones de infraestructura y deterioro de local.	Políticas de seguridad no vulnerables en el servicio.
Costos por limpieza.	Comunidad colaborativa virtual.
Menos uso de agua y energía eléctrica.	Prácticas de responsabilidad socioambiental.
Riesgo de accidentes.	Prácticas de ecoeficiencia.

A continuación, dibuja la curva de valor o perfil estratégico

	Precio	Comunicación tradicional de horarios y consultas	Polideportivo	Tribunas para espectadores	Mantenimiento del local	Personal capacitado para servicio al cliente	Contar con servicios básicos disponibles	Infraestructura reglamentaria y equipamiento	Seguridad invulnerable	Desarrollo de comunidad colaborativa virtual	Responsabilidad social-ecoeficiencia
El complejo deportivo de la municipalidad Provincial de Huaraz.	7	4	8	10	6	4	3	8	0	0	0
Centro deportivo del Rotary.	4	3	5	5	6	4	4	4	0	0	0
FITZ (ESTUDIO DE CASO).	9	0	0	0	3	8	8	9	10	10	10

## CURVA DE INNOVACIÓN EN VALOR



### LA ESTRATEGIA

**Foco:** Contar con un ambiente que garantice seguridad a una comunidad deportiva activa que valore acciones que aporten beneficios a la sociedad y al medio ambiente.

**Divergencia:** La comunicación no será por medio tradicionales y se evitará los espectadores en el centro deportivo y solo se dedicará al alquiler de campo deportivo para la práctica del vóleybol.

**Mensaje contundente:** Practica el vóleybol con un saque y mate de manera responsable.

### G. Cronograma de actividades del pre-test y pos-test

Programa de estrategias y actividades de la ejecución de la estrategia del Océano Azul, realizado del 03 de junio hasta el 31 de diciembre del 2021.								
Estrategias y actividades	Cronograma de ejecución (meses)							Condición
	J	J	A	S	O	N	D	
1. Aplicación del pre test para medir la situación de la empresa	X							Cumplió
2. Aprobar el presupuesto del presente programa	X							Cumplió
3. Exponer el modelo estratégico al personal involucrado	X							Cumplió
4. Socialización y capacitación para mejorar la limpieza de local según lo protocolos de bioseguridad	X		X		X		X	Cumplió
5. Capacitación en atención al cliente	X	X	X	X	X	X	X	Cumplió
6. Socialización de identificación y reporte de mantenimiento de infraestructura y equipos	X							Cumplió
7. Implementación de tablero mecánico para conteo de puntos por cada partido de juego	X							Cumplió
8. Implementación de vestidores y casilleros	X	X						Cumplió
9. Implementación de parantes y net profesional	X							Cumplió
10. Pintado de líneas y campo deportivo	X	X						Cumplió
11. Publicación, difusión y socialización de las políticas de privacidad a los clientes, por <u>facebook</u> , <u>whatsApp</u> , además de publicación en físico en lugares estratégicos del local.	X	X						Cumplió
12. Capacitación y socialización al personal sobre las políticas anti robos propuestas por la empresa, antes, durante y después de cada cotejo	X		X		X		X	Cumplió
13. Capacitación y socialización al personal sobre la política de discreción de datos propuestas por la empresa, antes, durante y después de cada cotejo.	X		X		X		X	Cumplió

14. Capacitación y socialización al personal sobre la política de protección de la Integración física propuestas por la empresa, antes, durante y después de cada cotejo.	X		X		X		X		Cumplió
15. Capacitación y socialización al personal sobre la política de restricción al acceso propuestas por la empresa, antes, durante y después de cada cotejo.	X		X		X		X		Cumplió
16. Publicación, difusión y socialización de la conformación e interacción con la comunidad colaborativa virtual, por <u>facebook</u> , <u>whatsApp</u> y portal web	X		X		X		X		Cumplió
17. Capacitación y socialización al personal para orientar al cliente como identificar la difusión de Información del centro deportivo por nuestros medios y plataforma virtuales	X		X		X		X		Cumplió
18. Capacitación y socialización al personal para orientar al cliente en la Interacción de información por medios virtuales	X		X		X		X		Cumplió
19. Capacitación y socialización al personal para orientar al cliente en el intercambio de información por medios virtuales	X		X		X		X		Cumplió
20. Capacitación y socialización al personal para orientar al cliente como realizar transacción por medios virtuales	X		X		X		X		Cumplió
21. Publicación, difusión y socialización de las prácticas de responsabilidad social-ambiental a los clientes, por <u>facebook</u> , <u>whatsApp</u> , además de publicación en físico en lugares estratégicos del local.	X	X							Cumplió
22. Capacitación y socialización al personal para orientar al cliente reducir los residuos.	X		X		X		X		Cumplió
23. Capacitación y socialización al personal para orientar al cliente para reutilizar los residuos.	X		X		X		X		Cumplió
24. Capacitación y socialización al personal para orientar al cliente para reciclar residuos.	X		X		X		X		Cumplió
25. Capacitación y socialización al personal para orientar al cliente residuos.	X		X		X		X		Cumplió
26. Realizar el post test para contrastar el experimento.							X		Cumplió

